



Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Leppävaara

## Loppukäyttäjäkoulutuspalvelut liiketoimintaprosessien kehittämisen yhteydessä

Anneli Nyman  
Yrittäjyyden ja  
liiketoimintaosaamisen  
koulutusohjelma  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto  
Opinnäytetyö  
Huhtikuu, 2010

Anneli Nyman

Loppukäyttäjäkoulutuspalvelut liiketoimintaprosessien kehittämisen yhteydessä

Vuosi	2010	Sivumäärä	73
-------	------	-----------	----

Tämän tutkimuksellisen kehittämishankkeen tarkoituksena oli selvittää, miten SAP Finland Oy:n koulutuksen tulisi kehittää loppukäyttäjille suunnattuja olemassa olevia palvelujaan. Lähtökohtana olivat sellaiset SAP-asiakkaat, jotka ovat ottaneet käyttöön SAP-ratkaisuja tavoitteenaan toiminnan tehostaminen ja omien prosessien kehittäminen. Tähän liittyen haluttiin myös tutkia, miten hyvin nykyiset SAP:n loppukäyttäjäkoulutuspalvelut vastaavat asiakkaiden tarpeita.

Työn teoreettinen viitekehys liittyi organisaation osaamisen johtamiseen ja niihin periaatteisiin, joiden avulla yritys pyrkii parantamaan kilpailukykyään. Osaamisen johtamista tarkasteltiin ensin organisaation näkökulmasta ja sen jälkeen perehdyttiin yksilön osaamisen kehittämiseen oppimisen näkökulmasta. Organisaation kilpailukyvyn parantamisen edellytyksiä tarkasteltiin myös prosessien kehittämisen sekä tehokkuuden näkökulmasta. Koulutuspalveluiden tarjoamaa käsiteltiin prosessien kehittämishankkeiden yhteydessä. Palveluiden kehittämistä ja laadun parantamista selvitettiin asiakkuusajattelun ja palveluprosessin näkökulmista ja näihin liittyen laatuksymyksiä.

Kehittämishanke toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Kohderyhmäksi valikoitui sekä paikallisesti että kansainvälisesti toimivia SAP-asiakkaita, joita haastateltiin. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että projekteissa tai hankkeissa tehdään päätökset koulutuksen suunnittelusta sekä toteutuksesta ja että hankkeen tai projektin jälkeen liiketoimintayksiköt vastaavat koulutuksen kehittämisestä joko itsenäisesti tai yrityksen koulutusorganisaation avustamana.

Johtopäätöksinä todettiin, että koulutukselle tulee asettaa samat tavoitteet, jotka liittyvä prosessien kehittämisen tavoitteisiin. Koulutusprojektilla tulee olla johdon tuki ja projektin saavutuksia tulee seurata. Projektin päättymisen jälkeen tulee varmistaa, että organisaatio vastaanottaa koulutusmallin. Oppimisen varmistamiseksi oppijat tulee valmistaa ja motivoida tulevaan koulutukseen ja koulutuksen aikana tulee osallistujilla olla aikaa keskustella sekä kyseenalaistaa tavoitteet. Erilaisia oppijoita tulee tukea erilaisin koulutusmenetelmin. Loppukäyttäjäkoulutuksessa tulee käyttää yrityksen omia kouluttajia, sillä heillä on jo liiketoimintaosaaminen, jonka lisäksi projektityöskentelyn aikana on helppo opetella uudet prosessit. Koulutusosaamista kouluttajien on helpompaa opiskella ulkopuolisen avustamana kuin liiketoiminta tai prosessiosaamista.

Kehitysehdotuksena esitettiin, että koulutuskonsultin työn tulokset on esitettävä siten, että asiakas näkee selkeästi arvon investoinnista koulutuskonsulttiin. Palvelut tulee lisäksi esitellä siten, että asiakas voi valita kohderyhmän perusteella tietyt palvelut ja yhdistellä niitä haluamallaan tavalla. Tämän lisäksi markkinointiviestintää tulee suunnata eri kohderyhmille sekä selkiyttää sitä siten, että asiakas helposti ymmärtää viestin sisällön.

Asiasanat muutoshallinta, osaamisen hallinta, prosessien kehittäminen, asiakastyytyväisyys, loppukäyttäjäkoulutus

Ohjaaja Seppo Leminen

Anneli Nyman

Developing end user training services in a business process development context

Year	2010	Pages	73
------	------	-------	----

The objective for this research and the development project was to describe how SAP Finland Oy Education should develop existing services targeted to end users. The starting point for the study was those SAP customers who had implemented SAP for developing their own business to be more efficient as well as developing their own processes. Related to the previous, the intention was also to study how well existing end user training services meet customer's expectations.

The theoretical framework consisted of organizational knowledge management and principles of improving competitiveness. Knowledge management was first reviewed from the organizational perspective and then from the individual's perspective and from the learning point of view. The precondition for organizational competitive improvement was judged also from the process development and efficiency point of view. Training services were included in the process development context. Services development and quality improvement were explained from the customer relationship and service process perspective. The quality aspect was clarified in relation to the previous.

The research approach within the project was qualitative. The target group consisted of both locally and internationally operating SAP customers whose contact persons were interviewed. Based on the results the findings are that the decisions of how training is planned and carried out are made either in the project or program. Another finding was that after the project or program the business units were responsible for developing training independently or with support from the organization's training unit.

As a conclusion it can be stated that training should be set the same objectives as the project. The training project should have executive level management support and the project's achievements should be reviewed constantly. It should be ensured that the organization accepts the training model or structure after the project. For ensuring learning the participants should be motivated, and prepared to learn. During the training there should be enough time for discussion and to question the objectives. Different learning styles should be supported. It is also recommended that the organization's own trainers should be used for end user training as they normally have good business knowledge and they have had a possibility to adapt the new way of working and the new business processes during the project. Training knowledge can be adapted more easily from outsiders than business or process knowledge.

As a proposal for further development the training consultant's work should be presented in such a manner that the customer clearly sees the value of investing in the consultant. The training consultant's services should be presented so that the customer can choose different service modules based on the target group's needs and they can combine them in their own way. The marketing should be directed to different target groups as well as the marketing message should be clarified and adjusted to the target group to ensure appreciation.

Keywords      change management, knowledge management, process development, customer satisfaction, end user training

Supervisor    Seppo Leminen

## Executive Summary

'Tota vita est discendum' lat. 'Koko elämä on opettelemista'

### Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittäminen ja investointi osaamiseen samoin kuin muidenkin tuotantotekijöihin investointi ja kehittäminen vaatii suunnitelmallista panostusta niin, että ne toimivat mahdollisimman tehokkaasti ja tuovat yritykselle kilpailukykyä. Osaamisen hallinta on noussut keskeiseksi ja tärkeäksi tekijäksi yrityksissä, jotka haluavat menestyä. Osaamisen hahmottamisessa ja sen johtamisessa korostuu yrityksen liiketoimintastrategia ja sen edellyttämä organisaation osaaminen ja yhteisöllinen oppiminen.

Strategisen osaamisen päätekijät ovat ydinosaaminen, ydinprosessit ja ydinkyvykkyudet. Nämä yhdessä muodostavat ne perustekijät, jotka ovat menestyksen edellytyksiä. Ydinosaaminen on erityisosaamista, joka erottaa yrityksen kilpailijoistaan. Strategisissa prosesseissa tuotetaan kilpailukykyisiä palveluita ja tuotteita ydinosaamisen avulla. Ydinosaaminen strategisissa prosesseissa on yrityksen ydinkyvykkyyttä, jonka avulla yritys voi kehittää uusia innovatiivisia ja kilpailukykyisiä palveluita tai tuotteita muuttuvassa kilpailutilanteessa.

Suunnitelmat kilpailukyvyn parantamiseksi eivät toteudu elleivät yrityksen työntekijät osaa toimia oikein ja prosessien mukaisesti tai jos työntekijöillä ei ole sellaista erityisosaamista, jonka avulla prosesseissa tuotettuja palveluita ja tuotteita kehitetään ja uudistetaan. Yksilön näkökulmasta oppiminen on helpompaa, kun tiedetään syyt, miksi opitaan, ja tunnistetaan erilaiset yksilöllisen oppimistyylit.

Tutkimuksessa on tarkasteltu osaamisen johtamisen teoriaa sekä organisaation että yksilön näkökulmasta sen vuoksi, että paremmin ymmärrettäisiin, minkälaisia palveluita tulee kehittää ja kenelle, sekä sen vuoksi, että ymmärretään, milloin ja missä yhteydessä palveluita tulee tarjota. Ilman ymmärrystä siitä miten aikuinen ihminen oppii ja miten oppimista voidaan tukea sekä ymmärrystä siitä, miten yrityksen johto haluaa kehittää osaamista omassa organisaatiossa, ei palvelujen tuottaja voi tuottaa arvoa asiakkaalleen omassa palveluprosessissaan.

### Prosessien kehittäminen

Yrityksen tärkeimmät tietotekniikkainvestoinnit saavat usein alkunsa liiketoimintaprosessien uudistamishankkeista. Tarvitaan uusi järjestelmä, joka tukee uusia prosesseja, ja sen avulla

voidaan varmistaa, että arvokasta järjestelmän synnyttämää ja käsittelemää informaatiota voidaan hyödyntää päätöksenteossa. Näillä hankkeilla on yrityksen johdon tuki ja näin varmistetaan, että tavoitteet uudistamiselle on oikein asetettuja ja että näiden tavoitteiden saavuttamista mitataan ja seurataan. Näissä hankkeissa koulutuksella on tärkeä rooli osaamisen varmistamisessa. Parhaimmastaan tai tehokkaimmastaan prosessista tai järjestelmästä ei saada odotettuja hyötyjä, jos työntekijöitä ei ole valmistettu ja koulutettu toimimaan oikein uudessa tilanteessa tai jos he eivät tiedä, miten informaatiota hyödynnetään.

#### Asiakkuusajattelu ja palvelun laatu

Liiketoimintaratkaisujen toimittajien on ymmärrettävä asiakkaan kilpailukyvyyn edellyttämä erityisosaaminen, jonka avulla tuotetaan menestyvät tuotteet ja palvelut. Vaikka ratkaisun toimittajat myyvät ratkaisuja, niitä ei voida ottaa käyttöön ilman palveluita. Sen vuoksi ratkaisun toimittajien on omassa palveluprosessissaan toimittava asiakkuusajattelun mukaan ja tuotettava palveluillaan asiakkaalleen arvoa.

#### Tutkimustulokset

Tutkimuksessa haastateltujen yritysten koulutuksen yhteyshenkilöiden vastausten perusteella voidaan todeta, että liiketoimintaprosessien uudistamisprojektilla ja sen koulutuksen suunnittelulla ja toteutuksella on suuri merkitys koko projektin onnistumiselle. Suunnittelussa kannattaa hyödyntää parhaita käytäntöjä ja kokemusta aikaisemmista projekteista ja koulutuksen toteuttamisessa kannattaa käyttää yrityksen omia henkilöitä kouluttajina. On varmistettava, että omilla kouluttajilla on jo olemassa tarvittava liiketoimintaosaaminen ja että he ovat mukana projektissa oppimassa uusia liiketoimintaprosesseja ja toimintatapoja. Jos heillä ei ole kouluttajaosaamista, voidaan siihen hankkia lisäkoulutusta ulkopuolelta. Koulutuspalveluiden kehittämisen kannalta toimittajan on ymmärrettävä, mihin ja miten yrityksen kilpailukyvyyn varmistamiseen prosessien uudistaminen liittyy. Lisäksi toimittajan on ymmärrettävä peruseriaatteet prosesseista, niiden rakenteesta sekä niitä tukevasta tietotekniikkaratkaisusta voidakseen suunnitella ja auttaa koulutuksen toteuttamisessa asiakasta. Tietotekniikan parempi hyödyntäminen edellyttää, että tiedetään mitä prosessien uudistamisella tavoitellaan ja asetetaan nämä tavoitteet koulutukselle. Koulutus tulisi sen jälkeen suunnitella siten, että sen avulla saavutetaan tavoitteet. Suunnitteluvaiheessa tulisi tutkia osaamisen nykytila ja rakentaa koulutuspolut siten, että ne täyttävät nykytilan ja tavoitetilan välisen osaamisaukon. Tärkeää on, että yrityksen johto tukee ja seuraa koulutusprojektia ja sen laadullista menestymistä. Tärkeää on myös, että projektin aikainen koulutusmalli luovutetaan hallitusti asiakasorganisaatiolle ja että mallia hyödynnetään jatkossakin asiakkaan liiketoimintayksiköissä uusien tai muuttuvien koulutustarpeiden osalta.

Organisaatiossa tapahtuvan oppimisen edellytyksiä ovat motivaatio sekä dialogi. Koulutusprojekteissa tulisi huolehtia, että oppijat ovat valmiita oppimiseen ja että heidät on motivoitu oppimiseen. Koulutettavia ei pitäisi kutsua koulutukseen ilman, että heidän kanssaan on käyty läpi yhteiset tavoitteet muutokselle ja että he ovat voineet keskustella ja kyseenalaistaa muutokset ja näin valmistautua opetukseen. Koulutustilaisuuksien suunnittelussa tulee huomioida erilaiset oppijat ja tarjota vaihtoehtoisia koulutusmuotoja. Luokkahuonemuotoisen koulutuksen, samoin virtuaalikoulutuksen suunnittelussa tulee varata aikaa keskustelulle ja kysymyksille ja varmistua siten, että koulutus sisältää kaksisuuntaista kommunikaatiota.

Koulutuskonsultin työn tulokset on esitettävä siten, että asiakas näkee selkeästi arvon investoinnista koulutuskonsulttiin. Palvelut tulee esitellä siten, että asiakas voi valita kohderyhmän perusteella tietyt palvelut ja yhdistellä niitä haluamallaan tavalla. Asiakkaiden oman organisaation osaamisen johtamisen taso vaihtelee suuresti ja palveluista tulee rakentaa joustava palvelutarjoama, joka voidaan kohdentaa asiakkaan kulloiseenkin tilanteeseen ja tarpeeseen.

#### Kehitysehdotukset

Tämän tutkimuksen tuloksien perusteella esitetään koulutuskonsultointipalvelun rakenteen ja toimitustavan selkiyttämistä siten, että asiakas ymmärtää paremmin palvelun arvon. Toisena kehitysehdotuksena esitetään, että markkinointiviestintää selkiytetään ja se suunnataan eri kohderyhmille.

Koulutuskonsultointipalvelut koostuvat useasta erilaisesta työn osasta. Nämä kaikki yhdessä tai erikseen hankittuina ovat sellaisia palveluita jotka aina sovitaan asiakkaan tarpeisiin. Tutkimus osoitti, että asiakkaat eivät olleet tietoisia, eivätkä olleet käyttäneet niitä, tai heillä ei ollut mielipidettä näistä palveluista. Sen vuoksi palvelut tulisi kuvata siten, että ne perustuvat parhaisiin käytäntöihin ja asiakas saa siten esimerkkien avulla todennukaisen kuvan palvelusta. Lisäksi palvelukuvauksissa on pystyttävä esittämään konkreettisin esimerkein, miten palvelut tuovat asiakkaalle arvoa osaamisen kehittämisessä prosessien kehittämisen yhteydessä.

SAP:n koulutuksella on kolme kohderyhmää: kumppanien konsultit, projektiryhmän jäsenet sekä loppukäyttäjät. Tutkimus osoitti, että vaikka markkinointiviestinnässä mainitaan eri kohderyhmät, asiakkaat kokivat epävarmuutta, kenelle eri palvelut oli tarkoitettu. Sen vuoksi viestintää tulisi eriyttää siten, että eri kohderyhmän edustajat saavat omaa, erillistä viestintää. Lisäksi viestinnässä tulee huomioida paremmin kohderyhmä siten, että viestin kieli

sopii vastaanottajalle. Esimerkiksi loppukäyttäjille kohdennetussa viestinnässä ei saa olla ammattisanastoa tai liian teknisiä ilmaisuja.



## Sisällys

1	Johdanto .....	9
1.1	Toimintojen tehostaminen vaatii prosessien kehittämistä ja tehostamista sekä muutoksen hallintaa ja koulutusta .....	9
1.2	Tutkimuksen tavoite ja ongelma .....	9
1.3	Tutkimuksen rajaus .....	11
1.4	Tutkimuksen rakenne ja sen eteneminen .....	11
1.5	Teorianäkökulma .....	13
2	Osaamisen johtaminen .....	14
2.1	Organisaation osaamisen johtamisen tavoitteet .....	14
2.2	Oppiva yritys .....	15
2.3	Muutos ja oppiminen .....	17
2.4	Osaamisten luokittelu .....	18
2.5	Ydinosaaminen .....	19
2.6	Yksilön oppiminen .....	21
2.7	Oppimisen motivaatio .....	22
2.8	Erilaiset oppijat .....	23
2.9	Osaamistasojen määrittely .....	24
2.10	Osaamisen arviointi .....	25
3	Koulutus prosessien kehittämishankkeessa .....	26
3.1	Tehokkaammat prosessit ja niiden hyödyntäminen .....	26
3.2	Liiketoimintaprosessit .....	27
3.3	Teknologia prosessien tukena .....	29
3.4	Muutosprosessi .....	32
3.5	Tietojärjestelmähankkeen koulutussuunnittelu .....	35
3.6	Koulutuksen toteutus .....	37
3.7	Koulutuksen mittaaminen .....	39
3.8	Osaamisen ylläpitäminen .....	40
4	Palvelujen johtaminen .....	41
4.1	Palvelun laatu ja asiakastyytyväisyys .....	41
4.2	Laadun osatekijät .....	42
4.3	Asiakkuusajattelu .....	44
4.4	Asiakastyytyväisyys .....	44
4.5	Laadun kehittäminen .....	45
5	SAP-yritysesittely .....	46
5.1	SAP:n liiketoimintaratkaisut .....	46
5.2	SAP:n koulutuspalvelut .....	47
5.2.1	Konsulttien koulutus .....	47

	5.2.2	Projektiryhmän koulutus .....	47
	5.2.3	Loppukäyttäjäkoulutus.....	48
6		Empiirinen tutkimus .....	49
	6.1	Tutkimusmenetelmä .....	49
	6.2	Tutkimusaineiston kerääminen .....	49
	6.3	Tulosten käsittely .....	50
7		Tutkimustulokset ja analyysi.....	51
	7.1	Loppukäyttäjien koulutus aikaisemmissa käyttöönottoprojekteissa .....	51
	7.2	Loppukäyttäjien tuki ja koulutus käyttöönoton jälkeen .....	53
	7.3	Mielipiteet koulutuksen ja tuen suunnittelusta sekä toteutuksesta.....	56
	7.4	SAP Finland Oy:n koulutuksen loppukäyttäjille suunnattujen palveluiden tunnettuus.....	58
	7.5	Kehitysehdotuksia SAP:n loppukäyttäjille suunnattujen palveluiden kehittämisestä ja niiden tarjoamisesta .....	59
8		Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys.....	60
	8.1	Aineiston riittävyys ja analyysin kattavuus .....	60
	8.2	Analyysin arvioitavuus ja toistettavuus .....	61
9		Johtopäätökset ja kehitysehdotukset .....	61
	9.1	Kehittämistehtävän tavoitteet ja eteneminen.....	61
	9.2	Johtopäätökset .....	62
	9.3	Kehitysehdotukset .....	64
	9.3.1	Koulutuskonsultointipalvelut .....	64
	9.3.2	Markkinointiviestinnän selkiyttäminen.....	64
		Lähteet .....	65
		Kuviot .....	67
		Taulukot .....	68
		Liite 1 Haastattelurunko.....	69

## 1 Johdanto

### 1.1 Toimintojen tehostaminen vaatii prosessien kehittämistä ja tehostamista sekä muutoksen hallintaa ja koulutusta

Väestön ikääntyminen ja työikäisen väestön vähenemisen vuoksi länsimaiset teollisuusmaat joutuvat panostamaan erityisesti jatkuvaan innovaatiotoimintaan ja korkeatasoiseen osaamiseen säilyttääkseen kilpailukykyänsä (Räikkönen 2007,21). Globaalit muutokset, jotka kohdistuvat liiketoimintaosaamiseen ja liiketoiminnan kehittämiseen, asettavat vaatimuksia innovaatiotoimintaan, liiketoiminnalliseen uudistumiseen, kansainvälistymiseen, asiakaslähtöisyyteen, verkottuneen toimintamallin johtamiseen sekä osaamisen johtamiseen. Rakenteellisesti muutos näkyy työelämässä entistä matalampina ja rakenteellisesti yksinkertaisimpina organisaatioina, sekä organisaatioiden toiminnan ja päätöksenteon hajautuksena että työvoiman käytön joustavuutena. (Räikkönen 2007,49.)

Työtehtävissä muutokset näkyvät yhä laajempina tehtäväalueina, monitaitoisuuden tarpeen kasvamisena ja projektipohjaisen työskentelyn lisääntymisenä. Työtehtävissä tänä päivänä korostuu voimakkaasti ryhmätyöskentely, ryhmien tuloksellisuus ja toiminnan tehokkuus. Työtehtävien onnistunut suorittaminen vaatii yhä enemmän informaatiota sekä sen hyödyntämisen kykyä ja myös korkeampaa koulutustasoa. Ajan niukkuus ja sen suuri merkitys kilpailukyvyllä edellyttää entistä enemmän tehokkuutta ja paineensietokykyä yksilöiltä. Tämän päivän työntekijöiltä vaaditaan toisaalta syvää erityisosaamista ja asiantuntijuutta sekä kehittämiskykyä käytännön tasolla, toisaalta muutosvalmiutta, vuorovaikutustaitoja sekä oman elämän hallintaa.

### 1.2 Tutkimuksen tavoite ja ongelma

Toiminnanohjaushankkeiden tavoitteena on tehostaa prosesseja ja varmistaa, että toiminnanohjausjärjestelmä tukee uusia tehokkaita ja suoraviivaisia prosesseja. Toiminnanohjausjärjestelmien käyttöönottoprojekteissa hyvin usein keskitytään perinteellisten projektin tavoitteiden toteuttamiseen sekä aikataulussa että budjetissa pysymiseen. Kun aikataulu, resurssit ja toteutus ovat ennalta suunniteltujen kaltaisia, voidaan todeta projektin onnistuneen. Suurimmat toiminnanohjausjärjestelmien käyttöönotot tehdään käyttöönottopartnerin toimesta ja kun projekti on valmis, jää asiakasorganisaation vastuulle varmistaa, että käyttäjät noudattavat uusia prosesseja ja että käyttäjät osaavat käyttää tehokkaasti uutta järjestelmää.

Pitkän, kalliin ja henkilöstöä rasittavan projektin jälkeen organisaatioilta usein puuttuu tarmoa ja uskallusta tutkia, miten muutos on toteutunut ja onko todellisuudessa saavutettu niitä etuja ja hyötyjä, mitä alun perin tavoiteltiin. Muutoksen vaikutuksia on lisäksi vaikeaa mitata, koska ne voivat jaksottua usealle vuodelle käyttöönoton jälkeisenä aikana. Kuitenkaan paras ja tehokkain prosessi ei tuota yritykselle sen tavoittelemaa hyötyä ellei käyttäjät toimi prosessin mukaisesti, tehokkaasti ja oikein.

Toiminnanohjausjärjestelmien toimittajilla on usein omat koulutusorganisaatiot, jotka tarjoavat palveluitaan sekä projektiryhmän että loppukäyttäjien kouluttamiseksi. Toimittajilla on näkemys siitä, miten tärkeää on varmistaa, että loppukäyttäjät on koulutettu tarpeeksi ja että käytön tuki on suunniteltu ja toteutettu hyvin ja tehokkaasti. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten SAP Finland Oy:n koulutuksen tulisi kehittää loppukäyttäjille suunnattuja olemassa olevia palveluita. Lähtökohtana ovat SAP-asiakkaat, jotka ovat implementoineet SAP:n tavoitteenaan toiminnan tehostaminen ja omien prosessien kehittäminen. Tähän liittyen halutaan myös tutkia, miten hyvin nykyiset SAP:n loppukäyttäjäkoulutuspalvelut vastaavat asiakkaiden tarpeita.

Tutkimusongelmia ovat seuraavat:

- Miten loppukäyttäjät on koulutettu järjestelmän käyttöönoton yhteydessä?
- Miten loppukäyttäjät on tuettu järjestelmän käyttöönoton jälkeen?
- Miten loppukäyttäjät on koulutettu järjestelmän käyttöönoton jälkeen?
- Minkälaisia palveluita järjestelmän toimittajan tulisi tarjota loppukäyttäjien kouluttamiseksi sekä käytön tukeen?

### 1.3 Tutkimuksen rajaus

Tutkimuksessa tutkitaan nykyisten asiakkaiden loppukäyttäjille suunnattuja koulutuspalveluita. Tutkimuksen kohderyhmä on SAP Finland Oy:n suurimmat asiakkaat, mitattuna vuosittaisen ylläpitomaksuun suuruudella. SAP:n lisensointimalli ei perustu kaikilta osin käyttäjien lisensointiin, sen vuoksi pelkästään käyttäjälisenssien määrän perusteella suoritettu otos voi johtaa vinoutuneeseen otantaan. Ylläpitomaksun suuruus taas korreloi suoraan asiakkaan merkitystä ja suuruutta SAP Finland Oy:lle.

### 1.4 Tutkimuksen rakenne ja sen eteneminen

Tutkimus jakautuu rakenteellisesti seitsemään pääotsikkoon. Otsikot ovat johdanto, osaamisen johtaminen, koulutus prosessien kehittämishankkeessa, palvelujen johtaminen, SAP:n yritysesitytely, kehittämistehtävä ja yhteenveto kehittämistehtävästä.

Johdanto-luvussa kuvataan niitä tekijöitä, jotka pakottavat yrityksiä kehittämään toimintojaan ja prosesseja sekä osaamistaan kilpailukyyn parantamiseksi. Tässä luvussa esitetään myös työn tavoite ja ongelmat sekä tutkimuksen rajaus.

Tutkimuksen teoriaosan toisessa luvussa käsitellään osaamisen johtamista kahdesta eri näkökulmasta, ensin organisaation ja sen jälkeen yksilön näkökulmasta. Organisaation näkökulmasta luku käsittelee osaamisen merkitystä johtamisen, muutoksen ja kilpailukyyn kannalta. Osaamista yksilön näkökulmasta käsitellään yksilön oppimisen teoriaa ja sitä, miten osaamisen tasoa voidaan määrittää ja mitata. Oppimisen kannalta tärkeää motivaatiota käsitellään myös toisessa luvussa.

Koulutusta prosessien kehittämishankkeiden yhteydessä käsitellään luvussa kolme. Luvussa selvitetään koulutuksen suunnittelua ja toteutusta sekä jatkotoimenpiteitä järjestelmän tulevan käytön kannalta. Luku käsittelee myös muutoshallintaa ja selvittää ihmisen yleisiä käyttäytymismalleja muutoksessa sekä sitä, miten muutos liittyy tietojärjestelmäprojektiin.

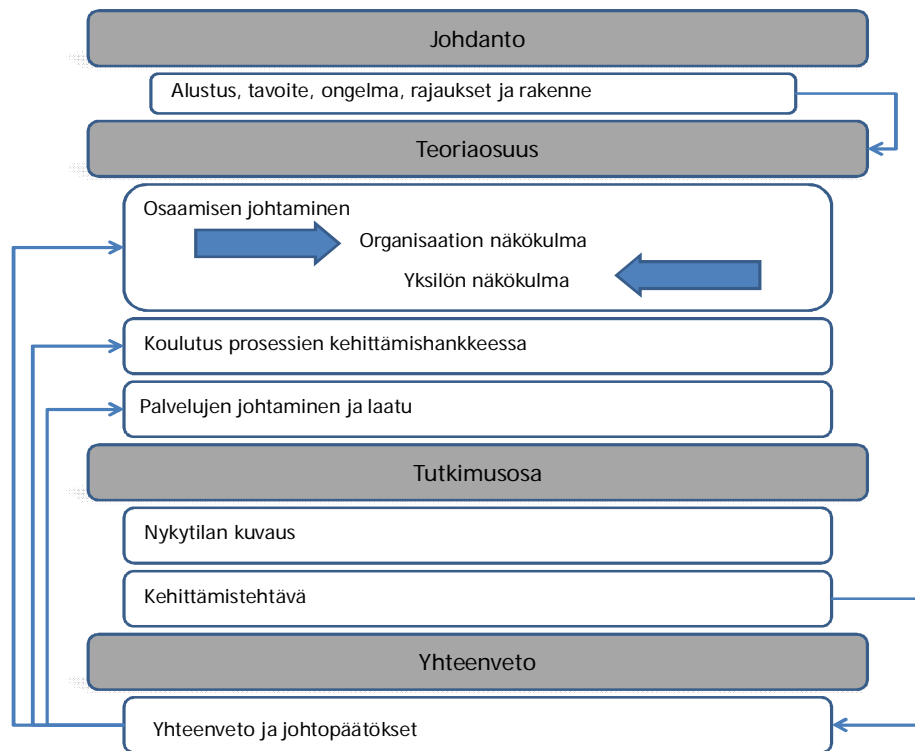
Viimeisessä teorianosan luvussa neljä käsitellään palvelujen johtamista sekä laatuksymyksiä: mistä laatu muodostuu ja mitä hyvä palvelu tarkoittaa. Lisäksi tarkastellaan asiakkuusajattelua, asiakastytyvyyteen vaikuttavia tekijöitä sekä laadun kehittämistä.

Tutkimusosan ensimmäisessä luvussa viisi esitetään tutkimuskohdeorganisaatiota sekä organisaation tämänhetkisiä eri kohderyhmille tarjottavia koulutuspalveluja.

Luvussa kuusi selvitetään ensin tutkimusmenetelmien sekä tutkimusaineiston valintaa sekä aineiston keräämistä. Seuraavaksi käsitellään tutkimuksen tulokset.

Tämän jälkeen esitetään tutkimustulosten analyysin riittävyyden sekä analyysin kattavuuden perusteita sekä analyysin arvioitavuuden ja toistettavuuden kriteereitä.

Viimeisessä luvussa seitsemän esitetään yhteenvetona tutkimuksesta johdetut johtopäätökset sekä tutkimuksen tuloksien analysoinnin perusteella esiinnousseet parannusehdotukset.



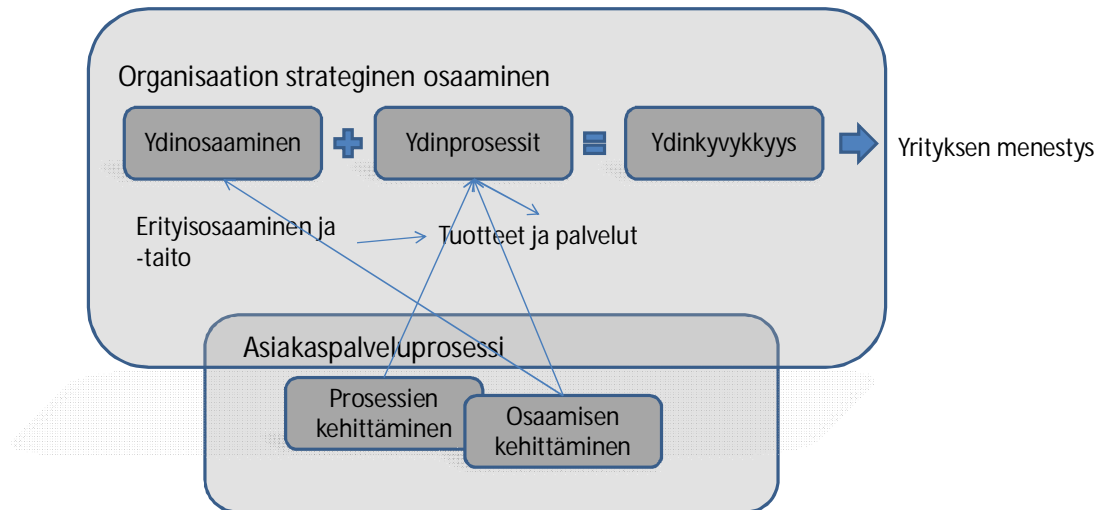
Kuvio 1: Tutkimuksen rakenne

### 1.5 Teorianäkökulma

Organisaation strategisen osaamisen päätekijät ydinosaamiset, ydinprosessit ja ydinkyvykkyudet ovat yrityksen menestyksen perustekijöitä. Ydinosaaminen on sellaista erityisosaamista ja -taitoa joka erottaa yrityksen muista kilpailijoistaan. Ydinosaamisen kanavoiminen menestyksekkääksi liiketoiminnaksi tapahtuu strategisissa prosesseissa. Nämä ovat sellaisia liiketoimintaprosesseja, joissa yrityksen osaaminen siirtyy tuotteisiin tai palveluihin. Ydinosaamisen ja strategisten prosessien yhteisvaikutuksesta syntyy organisaation ydinkyvykkyys, joka määrää organisaation menestyksen ja parantaa sen kilpailukykyä. Seuraavissa luvuissa tarkastellaan organisaation osaamista ja sen johtamisen periaatteita tavoitteena yrityksen kilpailukykyyn parantaminen. Organisaation osaaminen perustuu yksilöiden osaamiseen. Yksilön osaamista tarkastellaan oppimisen näkökulmasta, siitä, miten yksilö vastaanottaa, käsittelee ja palauttaa muististaan oppimansa. Teoriaosuudessa käsitellään sitä, miten yksilön osaamista voidaan arvioida ja varmistaa oppiminen. Tutkimuksessa tutkitaan, miten koulutuspalveluiden tuottaja voi parantaa palveluaan, jolla varmistetaan liiketoimintaprosessien kehittämishankkeiden yhteydessä yksilöiden osaaminen uusien muuttuneiden prosessien yhteydessä. Tämän vuoksi teoriaosuudessa käsitellään sitä, miten koulutus tulisi liittää prosessien kehittämishankkeisiin ja miten varmistetaan, että hankkeen jälkeen hankkeen aikaista koulutusmallia hyödynnetään. Koska tutkimus tehdään

palveluyritykselle, käsitellään teoriaosuudessa palveluprosessin sekä asiakkuuden peruskäsitteitä ja laatuksymyksiä.

Asiakasorganisaatio, tavoite kilpailukyyn parantaminen



Palvelun tuottaja, tavoite asiakkaan kilpailukyyn parantaminen

Kuvio 2: Teorianäkökulma

## 2 Osaamisen johtaminen

### 2.1 Organisaation osaamisen johtamisen tavoitteet

Organisaation kannalta osaamisen johtaminen on sellaista toimintaa, jolla yritys kehittää ja johtaa organisaatiotaan tavoitteena parantaa omaa kilpailukykyään.

”Osaamisen johtaminen sisältää kaiken sellaisen tarkoituksellisen toiminnan, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Se on laaja johtamisen kokonaisuus. Käsitteellä viitataan koko siihen johtamisen järjestelmään, jonka varassa ja ohjaamana osaamisen johtaminen tapahtuu.” (Viitala 2008, 14.)

Jos osaaminen on organisaatiolle nimenomaan kilpailuetukysymys, esimiehen tärkein tehtävä on rakentaa organisaatio sellaiseksi, että oppiminen on mahdollista. Oppivalle organisaatiolle on tärkeää tiimimäinen työskentely ja systeeminen ajattelu eli sen tunnustaminen, että kaikki osat vaikuttavat toisiinsa. (Helsilä 2002, 83.)

Yksilön kannalta osaamisen johtaminen on pikemminkin yksilön kykyä määrittää tavoite osaamiselleen, eli suunta ja taso ja lisäksi halu kehittää omaa osaamistaan tavoitteen saavuttamiseksi sekä vastuun ottaminen kehittämisestä.

Osaamista tulisi organisaatiossa johtaa siten, että yrityksen visio ja tavoitteet sidotaan strategiaan (=keinovalikoimaan, jolla tavoite saavutetaan). Strategiasta johdetaan toimenpiteet, joiden perusteella työntekijöiden osaamisen ylläpito ja -kehitys suunnitellaan ja sovitaan kaikkien työntekijöiden kanssa erikseen. Näin jokainen yksilö ymmärtää ja motivoituu kehittämään omaa osaamistaan oikeaan suuntaan, kun ymmärtää tavoitteen ja strategian.

Yrityksessä tulisi päättää, mikä on tulevaisuuden tahtotila ja miten tätä tahtotilaa kutsutaan: päämäärä, visio tai tahtotila. Viitala (2008, 15.) kirjoittaa, että yrityksen strategisen tason linjaukset suuntaavat osaamisen kehittämistä yrityksen kaikilla tasoilla, alatasoilla ja alastrategioilla.

## 2.2 Oppiva yritys

Oppivasta organisaatiosta ei ole olemassa täsmällistä määritelmää, mutta joitakin selkeitä tekijöitä on löydettävissä käsitteen määritelmäksi. Viitala (2008, 39) kirjoittaa, että oppivan organisaation tutkimisessa merkittävimpiä vaikuttajia ovat olleet Garvinin, Sengen ja Pedlerin esittämät ajatukset. Oppiminen on siten liittynyt strategiseen johtamiseen, organisaation sisäisiin toimintamalleihin ja rakenteisiin sekä ilmapiiriin ja yrityskulttuuriin ja yrityksen ja sen ympäristön välisiin suhteisiin.

Pedler, Burgoyne ja Boydell (1991) ovat Viitalan (2008, 39) mukaan ryhmitelleet oppivan organisaation tärkeimmät tekijät viiteen eri ryhmään, joissa kaikissa korostuu oppiminen ja sen korostaminen:

- Strateginen johtaminen. Yrityksen strategian laadinnan prosessissa on oppiva ja tutkiva ote.
- Oppimista tukevat organisaatorakenteet, kuten joustavat yksikkörajat sekä tehtävänkuvat. Oppimiseen kannustaminen sekä joustavat toimintamallit.
- Sisäinen tarkkailu. Tällä tarkoitetaan oman toiminnan arviointia sekä näihin havaintoihin perustuvaa oppimista. Oman toiminnan arvioinnin edellytyksenä ovat tehokas ja avoin tiedonkulku sekä sellaiset palautejärjestelmät ja mittarit, jotka kannustavat yhteistyöhön.
- Ulkoinen tarkkailu. Yrityksen oman toimintaympäristön jatkuva tarkkailu ja havainnointi sekä analysointi.



- Oppimista tukeva ilmapiiri, jolla kannustetaan henkilökohtaisen osaamisen kehittämiseen.

Yksilön kannalta oppivassa organisaatiossa ihmisillä on mahdollisuus jatkuvasti kehittyä ja saavuttaa haluamiaan tuloksia ja jossa ihmisillä on yhteiset tavoitteet ja jossa he voivat oppivat yhdessä. Oppivan organisaation ideologia perustuu yksilöiden ja ryhmien osaamisen hyödyntämiseen ja jatkuvaan kehittämiseen. Oppivan organisaation jäsenet kyseenalaistavat jatkuvasti toimintaansa, kehittävät sitä ja muuntavat käyttäytymistään uuden tiedon ja uusien näkemysten mukaan. Avoin tiedonkulku on keskeinen edellytys osaamisen kartuttamiselle sekä yhteisen tietämyksen saavuttamiselle. (Viitala 2008, 39-45.)

Vaikka oppivasta organisaatiosta puhuttaessa usein korostetaan yksilöitä ja heidän haluaan oppia ja kehittyä, on muistettava että organisaation oppiminen ei ole sama asia kuin yksilöiden oppiminen. Ojala (2000, 168) mainitsee tästä esimerkkinä 1990 luvulta IBM:n ja Kodak:n, jotka panostivat henkilöstön kouluttamiseen, mutta eivät kuitenkaan selvinneet haavoittumatta 1990 alussa, kun organisaatioilta edellytettiin muutoksia. Näiden yritysten yksilöt oppivat, mutta organisaatio ei kyennyt uusiutumaan ja soveltamaan oppimista, sillä yksilöt eivät kyenneet yhdistämään osaamistaan ja toimimaan yhdessä.

Tiimit toimivat organisaation ja yksilöiden välisen oppimisen välittäjinä, siten että yksilöiden osaaminen jalostuu tiimeissä ja toisaalta tiimeistä osaaminen avoimen tiedonkulun kautta siirtyy laajemmin organisaation hyödynnettäväksi. Tänä päivänä korostuu yhden yksittäisen yksilön sijaan monen osaajan tiimi. Katzenbach ja Smith (1998, 59) korostavat, että määritelmää tiimistä on pidettävä olennaisena ohjenuorana jota noudattamalla syntyy sekä tiimejä että suorituksia:

”Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin, ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan”.

Välttämättä tiimien osaaminen ei ole tiimin jäsenten osaamisten summa. Jos tiimi ei kykene avoimeen dialogiin, ja jos tiimin ilmapiiri ei ole turvallinen ja kannustava, jähmettyy tiimin osaamisen kehitys. Yleisesti tiedetään, että tiimit käyvät läpi eri kehitysvaiheita ja että tiimi tuottaa tuloksia vasta viimeisessä vaiheessa eli toimintavaiheessa. Vasta tässä vaiheessa tiimistä tulee ryhmä, joka kykenee määrittelemään ja ratkaisemaan ongelmat ja tekemään päätöksiä ja kykenee avoimeen dialogiin. Konflikteja osataan käsitellä rakentavasti ja jäsenet kokevat onnistumisia. Huomattavaa on, että muutos tapahtuu jäsenissä itsessään ja sen vuoksi kaikki tiimit eivät tavoita tätä vaihetta. Erilaiset muutokset tiimien kokoonpanossa vaikuttavat siihen, että kaikki tiimit eivät suinkaan kehity vaiheiden kautta lineaarisesti kohti huipputiimiä, jossa tiimin jäsenet harmoniassa kokevat oppivansa ja saavat huomattavia

työpanoksia aikaan. Tiimit saattavat sitä vastoin jäädä jollekin asteelle, palata kehityksessä taaksepäin tai olla kokonaan saavuttamatta viimeistä vaihetta.

Kun organisaatiossa tapahtuu oppimista sen kaikilla eri tasoilla, yksilöissä, tiimeissä ja organisaatiossa, ja kun organisaatio tämän oppimisen avulla saavuttaa paremmin tavoitteensa, voidaan puhua oppivasta organisaatiosta (Viitala 2008, 50-51).

### 2.3 Muutos ja oppiminen

Fortune-lehden vuosittaisen 500 suurimman yrityksen listaan kuuluneiden yritysten vaihtuvuutta tutkittaessa on todettu, että niissä yrityksissä, jotka eivät ole säilyttäneet asemaansa listalla, on eräitä yhteisiä tekijöitä, jotka voidaan pitää syinä pidempiaikaisen menestyksen puutteeseen. Nämä syyt ovat liittyneet hitaaseen ja huonoon uudistumiskykyyn. Tarkemmin analysoitaessa syyt ovat ilmenneet johtuvan epäselvästä strategiasta, pitkän aikavälin tavoitteiden puuttumisesta, heikosta johdosta, hitaasta reagoinnista muutoksiin ja itsetyytyväisyydestä. (Ojala 2000, 42.)

Kääntäen ajatellen voisi kuvitella, että yrityksen menestyksen tae on siten selkeä strategia, selkeät pitkän aikavälin tavoitteet, vahva johtaminen, sekä tietynlainen varuillaanolo, eli avoin, nöyrä suhtautuminen muuttuvaan ympäristöön sekä nopea reagointi muutoksiin. Tämä ei pelkästään ole yrityksen menestyksen tae. Stanfordin yliopistossa tehdyssä tutkimuksessa, jossa James Collins ja Jerry Porras tutkivat menestyviä yrityksiä kuuden vuoden ajan ja vertasivat huippuyrityksiä vastaaviin hyvin menestyviin yrityksiin, jotka eivät kuitenkaan yltäneet huipputuloksiin. Tutkimuksen mukaan tärkein huippuyritysten yhteinen tekijä oli ”ydinideologian kantava voima ja uusiutumiskyvyn edistäminen” . (Ojala 2000, 43.)

Ydinideologia vastaa kysymykseen: miksi yritys on olemassa? Ydinideologia muodostuu ydinarvoista sekä organisaation tavoitteesta, eli missiosta.

Organisaation tavoite, eli missio tai visio, on tulevaisuuteen suuntautunut, konkreettisesti kuvattu maali, mitä koko organisaation tulee tavoitella. Vision on oltava sellainen, että kaikkien työntekijöiden on helppo sitoutua siihen. Koska visio on tulevaisuuteen sidottu ja konkreettinen tavoite, on sen saavuttamisen edistymistä kyettävä seurata. Sen vuoksi visiota konkretisoidaan strategian, eli keinovalikoiman avulla, joita voidaan mitata ja seurata strategisten mittareiden avulla. Näitä strategisia mittareita yleensä ryhmitellään eri näkökulmista käsin, kuten talouden, asiakkaiden, organisaation sisäisten prosessien sekä kasvun ja oppimisen näkökulmista. Eri näkökulmien strategisten mittareiden tarkoitus ei ole ainoastaan selkeyttää tavoitteita ja helpottaa kommunikointia, vaan toimia johtamisen ja oppimisen seurannan välineenä. (Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 1996, 10.)

Arvot sen sijaan antavat yksittäiselle henkilölle merkityksen jostain kohteesta. Yksilön valinnat, teot ja puheet ovat riippuvaisia arvoista ja ne heijastuvat yksilön käsitystä hyvyydestä, pahuudesta, hyväksymistä, hylkäämistä tai tavoiteltavuutta. (Ruohotie 1998, 143.)

Arvot muodostavat työyhteisön moraalin ja ohjaavat päätöksentekoa ja toimintaa yrityksessä. Työntekijän ja yrityksen arvot eivät voi olla ristiriidassa toisiinsa nähden. Niiden ei tarvitse olla täysin samat, mutta niiden on oltava samansuuntaiset. Johdon tulee omalla esimerkillään toimia ja elää yrityksen arvojen mukaan ja olla siten roolimallina.

Uusiutuminen ja kyky reagoida muuttuneeseen tilanteeseen nopeammin kuin kilpailijat edellyttävät organisaatiolta oppimiskykyä ja oppivaa organisaatiota. Collins (2002, 247) kirjoittaa että parhaimmat yritykset ymmärsivät, että jatkuvat parannukset ja konkreettiset tulokset ovat yrityksen menestyksen tae. Näissä organisaatioissa muutos oli itsestään selvää ja kun yrityksissä sitoutuminen ja motivaatio sekä yhteenkuuluvuus olivat kohdallaan, pystyi yritys hallitsemaan muutosta suhteellisen helposti.

## 2.4 Osaamisten luokittelu

Minkälaista osaamista yrityksessä on tällä hetkellä ja mihin suuntaan osaamista tulee kehittää? Tämä on erittäin haastava ja vaikea vaihe, toisaalta ehdoton edellytys oppivan organisaation johtamiselle.

Osaamisen mallintamista ja luokittelua voidaan helpottaa käyttämällä yleisiä malleja, joita sovelletaan yrityksen omaan toimintakenttään. Hyvä keino on tarkastella mennyttä aikaa ja analysoida aiemmin tarvittuja osaamisia ja analysoida niitä suurimpien muutoksien suhteen (Ojala 2000, 224). Nämä ovat huomattavasti helpompia tapoja kuin lähteä työstämään mallia tyhjältä pöydältä. Vaikka työ on hankalaa ja saattaa olla aikaavievää, työn aikana syntynyt keskustelu on arvokasta organisaation eri osille kuten johdolle ja työntekijöille itselleen. Keskeistä mallin rakentamisessa on, että yritys määrittelee minkälaista osaamista, pätevyyttä ja valmiuksia se edellyttää ihmisiltä yrityksen toimintaympäristön ja liikeidean huomioiden. (Viitala 2008, 121.)

Osaamiset voidaan listata, kuvata tai piirtää, pääasia ei ole muoto vaan sisältö. Sisällön tarkastelua varten on syytä keskittyä tärkeisiin alueisiin sekä osaamisiin siten, ettei osaamismalli ole lopputulokseltaan pitkä lista osaamisia, jotka eivät ryhmitä toisiinsa nähden niiden tärkeyden tai kokonaisuuden suhteen. Osaamisten ryhmittely voidaan esimerkiksi tehdä tehtävien vaatimien osaamisten, tehtäviä tukevien osaamisten tai myöhemmin tarvittavien

osaamisten suhteen. Ryhmittely voidaan tehdä esimerkiksi tuotanto-tekniisten osaamisten suhteen, liiketoimintaosaamisen, organisaatio-osaamisen, sosiaalisten taitojen, luovuuden tai innovatiivisuuden sekä normatiivisten pätevyyksien suhteen.

Yksilön osaamista voidaan mallintaa kolmella erilaisella tavalla; osaamislueitelon, osaamispuun tai osaamisympyrän avulla.

- Osaamislueitelossa lueiteloidaan osaamiset listamuotoon. Tässä muodossa osaamiset eivät välttämättä ole hierarkisessa- tai tärkeysjärjestyksessä vaikka se onkin suositeltavaa.
- Osaamispuun rakentaminen lähtee ajatuksesta, että laajempi osaamisalue puretaan pienempiin osa-alueisiin, jotka muodostavat puun oksat ja niiden pienemmät haarat. Osaamispuusta käy selkeästi ilmi keskeiset osaamisalueet.
- Osaamisympyrää käytetään yleisesti aikuiskasvatuksessa ja sen soveltaminen yrityselämään on helppoa. Ympyrä kuvaa tarvittavaa osaamisen kokonaisuutta ja siitä leikatut siivut osaamiskokonaisuutta. Etuna tässä mallissa on, että siivun koko ilmaisee myös alueen tärkeyttä ja että siivua voidaan pilkkoa pienempiin osakokonaisuuksiin tarvittaessa. Osaamisympyrään voidaan tehdä kehä, suositus on maksimissaan viisi kehää, jotka kuvaavat henkilön osaamisen tasoa.

Osaamisten luokittelun jälkeen erilaisten mallien avulla, laaditaan kehittämissuunnitelma joidenkin tärkeiden osaamisalueiden suhteen. Tämän lisäksi kehittämissuunnitelmasta on käytävä ilmi keinot, seuranta, oppijan oma panos, organisaation tuki sekä suunnitelman ajanjakso. (Viitala 2008, 126.)

## 2.5 Ydinosaaminen

Organisaatio tavoittelee menestystä ja ollakseen parempi kuin kilpailijansa, sillä tulee olla sellaisia tekijöitä joiden avulla se saavuttaa kilpailuetua. Nämä tekijät voivat olla aineellisia tai aineettomia. Osaaminen on tänä päivänä eräs tärkeimmistä aineettomista kilpailutekijä mitä yrityksellä on. Mikä tahansa osaaminen ei kuitenkaan tuota kilpailuetua, ja muuttuvassa maailmassa osaamisalueet sekä niiden merkitykset saattavat vaihdella nopeasti.

Ydinosaamisen tunnusmerkkejä ovat Hamalin ja Prahaladin, alkuperäisen termin kehittäjien mukaan seuraavat:

- ydinosaaminen kuvaa sitä kykyä joka on monen johtavan ja menestyneen tuotteen tai palvelun taustalla
- ydinosaaminen on yhdistelmä kykyjä, jotka yhdistämällä tekniikkaan tarjoavat jonkun ainutlaatuisen edun asiakkaalle

- ydinosaamisen kehittämisellä on tärkeä merkitys yrityksen kasvuun ja sen kykyyn erilaistaa tuotteitaan tai palveluitaan
- ydinosaamisen kehittämiseen tarvitaan aikaa ja rahaa, ja sen vuoksi sen kehittämiseen tarvitaan yritysjohdon tuki

Vastaavasti asian selkeyttämiseksi, kun listataan mitä ydinosaaminen ei ole, saadaan parempi käsitys käsitteestä:

- ydinosaaminen ei ole innovaation tulos, koska sitä ei voi kehittää nopeasti
- ydinosaaminen ei ole tuote- tai organisaatiokohtaista
- ydinosaaminen ei kulu loppuun, vaan mitä enemmän sitä käytetään ja tutkitaan sekä tuetaan, sen selkeämmäksi ja arvokkaammaksi se organisaatiolle muodostuu
- Kaikki kilpailuetua tuottava osaaminen ei ole ydinosaamista vaikka kaikki ydinosaaminen tuottaa kilpailuetua. Esimerkiksi kotimaisuus ei ole ydinosaamista, koska se ei vaadi yksilön osaamista. (Lehtonen 2002, 53 -55.)

Visio on tulevaisuuden konkreettinen tavoite ja strategia sisältää keinovalikoiman, jolla visio saavutetaan. Samoin kuin yrityksessä määritellään markkinastrategia, joka määrittää miten markkinoinnin keinoin tuetaan yrityksen vision saavuttamista, niin osaamisen kehitysstrategia kuvaa, miten yrityksessä olevaa nykyistä osaamista selvitetään ja miten tarvittavaa lisäosaamista hankitaan. Osaamisen kehitysstrategiassa tulee määrittää, miten osaamistavoitteet asetetaan ja miten niitä mitataan. Erityisen tärkeää on ydinosaamisen selvittäminen ja sen kehittämisstrategian tekeminen. (Ojala 2000, 223.)

Ydinosaamista voidaan luokitella sen merkittävyyden perusteella, kuten esimerkiksi onko osaaminen välttämätön tai erilaistava (Lehtonen 2002, 69).

Ydinosaamisen selvittämiseksi voidaan verrata osaamistarvetta menestystekijöihin. Mitä osaamista tarvitaan, kun menestystekijää kehitetään, hankitaan tai rakennetaan? Menestystekijöiden muuttaminen kilpailueduksi vaatii taas erilaista osaamista ja kilpailuedun saavuttaminen erilaista osaamista. Pohtimalla osaamistarvetta edellä mainittujen tekijöiden suhteen saadaan selville yrityksen menestyksen kannalta tärkeät osaamisalueet. (Ojala 2000, 225.)

Ydinosaamisen selvittäminen voidaan toteuttaa myös vertaamalla osaamista ja sen kehittämistä markkinoihin ja niiden kehittämiseen. Avainkysymyksiä ovat tällöin osaamisen suhde nykyisiin tai tuleviin markkinoihin.

- nykyisten ydinosaamisten parempi hyödyntäminen nykyisillä markkinoilla
- nykyisten ydinosaamisten yhdistely uusien tuotteiden kehittämiseksi

- uuden ydinosaamisen rakentaminen nykyisillä markkinoilla pysymiseksi
- Uuden ydinosaamisen rakentaminen uusilla markkinoilla toimimiseksi. (Lehtonen 2002, 68.)

Ydinosaamiset voidaan jakaa neljään eri osaan kilpailutekijöihin verrattuna:

- Tuki ja aputoimintoihin tarvittava osaaminen. Tämä osaaminen on usein ulkoistuksen kohde ja tätä osaamista tarvitaan esimerkiksi siivouksen, kiinteistönhuollon, ruokahuollon tms. Järjestämiseksi.
- Saman toimialan kaikilta toimijoilta tarvittava osaaminen. Tämä osaaminen ei tuota kilpailuetua, mutta on välttämätön toimialalla toimiakseen. Tämän kategorian osaaminen voi jakaantua tukitoimiin tarvittavaan osaamiseen kuten taloushallinnon tai johtamisen osaamiseen, sekä ydinprosessien vaatimaan osaamiseen kuten tietotekniikkaosaamiseen tietotekniikka-alalla.
- Kriittinen osaaminen on kilpailuun sekä kilpailukykyyn liittyvää keskeistä osaamista.
- Tulevaisuuden tärkeä osaaminen. Tätä osaamista edellytetään, että yritys voi toimia ja säilyttää kilpailukykyä ja asemansa tulevaisuuden markkinoilla sekä päästä uusille markkinoille. (Lehtonen 2002, 70.)

Edellä mainittuja osaamisia vertailtaessa on kiinnitettävä huomio siihen, että vaikka 1. ja 2. tason osaamiset eivät ole ydinosaamista kuten 3. ja 4. tason osaamiset, voi yritys olla hyvin kilpailukykyinen, jos sillä on vahva 2. tason osaaminen yhdistettynä 3. tason osaamiseen. (Lehtonen 2001, 70). Toisaalta, vaikka yritys on kilpailukykyinen, niin ollakseen menestyksellinen vaaditaan organisaatiolta 3. ja 4. tason osaamista, eli ydinosaamista nykyisen ja tulevaisuuden menestyksen saavuttamiseksi.

Voidaanko ydinosaamista tarkastella koko organisaation tasolla, vai tulisiko ydinosaamista hahmottaa myös organisaation eri tasoilla? Esimerkiksi siten, että ylimmän johdon tasolla korostuu konseptuaalinen osaaminen ja strateginen ajattelu, olennaisuuksien hahmottaminen ja mahdollisuuksien näkeminen. (Kauppinen 1999, 190.)

Keskijohdossa korostuvat ihmisosaamistaidot, kuten yhteistyön taito, kommunikointikyky ja ongelman ratkaisukyky. Keskijohdon ydinosaaminen yhdistää ylimmän johdon konseptuaalisen ja alemman organisaatiotason, eli suorittavan tason teknisen osaamisen. (Kauppinen 1999, 190.)

## 2.6 Yksilön oppiminen

Kasvatustieteen näkemykset siitä, miten ihminen oppii ja millaiset opetusmenetelmät ovat tarkoituksenmukaisia, ovat ajan myötä muuttuneet ja monipuolistuneet. Keskeinen muutos on

ollut huomion siirtyminen opetuksen ohella myös oppimiseen. Oppimiskulttuurissa painopiste ei ole tietojen ja taitojen yksisuuntaisessa jakamisessa oppineelta vähemmän oppineelle, vaan tasa-arvoisesta, oppimista tukevasta ja ohjaavasta vuorovaikutussuhteesta. Oppimiskulttuurissa opettamisen rinnalle voidaan ottaa käsite oppimisen ohjaaminen. (Leino, Leino 1989, 9.)

Oppimisen ohjaaminen koostuu kaikista niistä keinoista, joilla oppimista voidaan tukea ja edistää, kun tavoitteena on auttaa opiskelijoita

- kehittymään oppijoina
- auttaa heistä kasvamaan oppimisen taitoja omaavia ja
- näitä taitoja kehittämään pystyviä ihmisiä. (Ojanen 2009, 11-22.)

On huomattavaa että ohjauksen tarve vaihtelee suuresti oppimisen eri vaiheissa, eri henkilöiden välillä tai vaikkapa henkilöiden kokemusten ja iän perusteella. (Ojanen 2009, 11-22.)

Nykyään vallitseva käsitys ihmisestä perustuu pääasiassa humanistiseen psykologiaan, jossa ihminen nähdään aktiivisena, itseohjautuvana toimijana ja oppijana (Leino, Leino 1989, 50). Käsitys siitä, että ihminen on itseohjautuva, vaikuttaa opetuksen suunnitteluun ja toteutukseen. Käytännön kasvatustyössä vaikuttaa aina myös kasvattajan oma ns. käyttäteoria, joka voi olla esimerkiksi yhdistelmä erilaisista kasvatustieteen opetus/oppimisnäkemyksistä sekä omista kokemuksista ja uskomuksista. Käyttäteoria voi olla tietoinen tai tiedostamaton. Se voi olla hyvin tai vähemmän hyvin toimiva. Tietoista käyttäteoriaa on helpompi kehittää ja monipuolistaa kuin tiedostamatonta. (Ojanen 2009, 11-22.)

## 2.7 Oppimisen motivaatio

Motivaatio on tiettyyn tilanteeseen liittyvä, muuttuva psyykkinen tila joka määrää miten vireästi (vireys) ihminen toimii ja mihin hänen mielenkiintonsa kohdistuu (suuntautuneisuus). (Peltonen 1985, 52.) Motivaatioon liittyy ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä, jotka ovat oppimisen ja opettamisen näkökulmasta merkittäviä. Ulkoisilla tekijöillä pyritään vaikuttamaan oppijaan ulkoapäin, ja näin vaikuttaa koulutettavan käyttäytymiseen. Sisäisiä tekijöitä ovat henkilön sisältä nousevia virikkeitä (motiivit), jotka lisäävät oppimisen pyrkimyksiä. Näiden edellä mainittujen lisäksi motivaatioon liittyy vielä odotukset, valmius, tarpeet ja muut tilannetekijät. Oppija, joka innostuu tehtävästä ilman ulkoisia tekijöitä, esimerkiksi oman mielenkiinnon ohjaamana, on sisäisesti motivoitunut. Koska ulkoinen tekijä ja siihen mahdollisesti liittyvät muutokset eivät vaikuta sisäisesti motivoituneen oppijan työskentelyyn,

hän on yleensä vähemmän luovutusherkkä ja sinnikkäämpi kuin ulkoisesti motivoitunut oppija. Sisäinen motivaatio on siis oppimisen kannalta suotuisampaa kuin ulkoinen motivaatio.

## 2.8 Erilaiset oppijat

Oppimistyyli on ihmisen yksilöllinen, pysyvä tapa, jolla hän tarttuu uuteen ja vaikeaan tietoon. Oppimistyyli sisältää myös tavan, jolla ihminen omaksuu, käsittelee ja säilyttää tietoa muistissaan. Oppimistyyli on käytännönläheinen ja toimintaorientoitunut. Jokainen ihminen kokee itselleen läheiseksi tietyn oppimistyylin ja -strategian.

Oppimisstrategialla tarkoitetaan oppijan käyttämää tapaa tai keinoja, jolla hän suorittaa tietyn oppimistehtävän. Oppimistyyli merkitsee puolestaan tietynlaisten strategioiden ja opiskelu- ja oppimistapojen pysyvää käyttöä. Kaikkein ihmisen harjoittamaan tietojenkäsittelyprosessiin vaikuttavat lisäksi oppijan persoona, motivaatio ja emotio.

Oppimistyyliä voidaan jakaa eri aisteihin perustuviin oppimistyyliin, jotka muodostavat samalla jaottelun eri oppijatyyppisiin:

- visuaalis-verbaalinen oppimistyyli (oppija oppii parhaiten lukemalla ja muistaa parhaiten sanat ja numerot kirjallisessa muodossa)
- visuaalis-nonverbaalinen (oppija oppii parhaiten kuvallisessa muodossa esitetyt asiat ja muistaa parhaiten kuvia, piirroksia, graafisia esityksiä ja symboleita)
- auditiivis-verbaalinen (oppija oppii parhaiten kuuntelemalla opetusta ja muistaa parhaiten kuultua tietoa)
- Kinesteettis-taktiilinen (oppija oppii parhaiten kokemusten kautta sekä muistaa parhaiten sen mitä koskettelee, tunnustelee ja käsittelee). (Heikkilä & Rönkkö 2006.)

Oppimistyyli voi perustua myös ajattelun erilaisuuteen, siihen vaikuttaako ajatteluun ensisijaisesti todellisuus (konkretia) vai järjestys (sekvenssi). Näiden perusteella oppijat voidaan jakaa karkeasti seuraavasti:

- todellisuuteen ja peräkkäisyyteen perustuva ajattelu (nähdyllä, kululla ja koetulla tiedolla tärkeä merkitys, yksityiskohdat ovat tärkeitä ja pysyvät mielessä, käytännönläheisyys)
- todellisuuteen ja satunnaisuuteen perustuva ajattelu (kokeileminen on tärkeää, yritys-erehdys, intuitiivisia ja luovia)
- abstrakti ja satunnainen ajattelu (pohdinta ja vuorovaikutus muiden kanssa, ei järjestelmällinen ympäristö, tunteet mukana oppimisessa)
- Abstrakti ja peräkkäinen ajattelu (pohdinta, lukeminen ja tutkiminen yksin, helppo löytää asioiden ydin ja keskeiset yksityiskohdat). (Viitala 2008, 150.)

Tämän lisäksi oppimistyyliin vaikuttaa minkälaisessa olosuhteissa oppija oppii



- emotionaalinen ympäristö
- sosiaalinen ympäristö
- fyysinen ympäristö. (Viitala 2008, 151.)

Oppimistyyliä voidaan yhdistää edellä mainittujen tekijöiden yhdistelmäksi:

- tapa, jolla vastaanotetaan informaatiota (aistit; näkeminen, kuuleminen, liikkuminen, koskettaminen)
- tapa, jolla informaatiota järjestetään ja käsitellään (ajattelu ja aivopuoliskon dominointi; analyyttinen, kokonaisuuksien hahmottaminen)
- olosuhteet, joissa oppija pystyy vastaanottamaan ja tallentamaan informaatiota. (Viitala 2008, 150.)

Organisaatioissa tapahtuva oppiminen syntyy pääosin vuorovaikutusprosessissa. Sen vuoksi organisaatioissa tapahtuvan oppimisen tärkeäksi edellytykseksi on toistuvasti nostettu dialogi. Tämän edellytyksenä on, että erilaiset ihmiset osallistuvat dialogiin. Tämä erilaisuuden eli erilaisten ajatusten ja uskomusten ennakkoluulojen voittaminen onkin pedagogisen dialogin suurin haaste. Dialogia oppimisen menetelmänä käytettäessä on osallistujille korostettava osallistumisen, sitoutumisen, vastavuoroisuuden, avoimuuden ja rehellisyyden tärkeyttä, mutta ennen kaikkea pyrkimykseen reflektiivisyyteen. Reflektiossa oppija arvioi kriittisesti omia uskomuksia ja ennako-oletuksia. Myös muiden esittämiä uskomuksia ja ajatuksia tulee arvioida kriittisesti, kuitenkin positiivisesti siten, että reflektion tuloksena opitaan uutta. (Aarnio & Enqvist 2003.)

## 2.9 Osaamistasojen määrittely

Kaikessa oppimisessa tuloksia tulisi verrata asetettuihin tavoitteisiin huomioiden samalla oppijan lähtötaso. Jokainen oppija on yksilö jonka tuloksiin vaikuttavat hänen perimä ja ympäristötekijät, jotka saattavat vaihdella hyvin paljon varsin suppeassakin ympäristössä. Oppimisen tasoon vaikuttavat oppijan oppimistyyli oppijalla tiedon hankinnan suhteen, sekä miten oppija käsittelee oppimistaan eli ajattelun erilaisuus. Kun oppimisen tuloksia mitataan, muistilla on suuri merkitys oppijan kykyyn muistaa ja palauttaa muististaan opittuja asioita. Tämän vuoksi on vaikeaa kuvata yksiselitteisesti osaamisen tai oppimisen tasoja.

Tulosten mittaaminen on kuitenkin tärkeää ja välttämätöntä, että saisimme tietoa siitä onko esim. harjoitusten määrä riittävä sekä siitä miten oppija on vastaanottanut sekä käsitellyt tietoa sekä siitä mitä asioita on opittu. Oppimistulosten mittaaminen sinänsä on arvokas opiskelun muoto, sillä siinä oppija syventyy, palauttaa mieleen, pohtii ja ratkaisee oppimansa perusteella.

Yleiseen käsitykseen mukaan ylioppimisella voidaan nostaa osaamisen tasoa. Ylioppimisella tarkoitetaan opettelua senkin jälkeen, kun asia jo osataan. Ylioppimista voidaan vahvistaa harjoituksilla, kertaamalla tai esimerkiksi soveltamalla opittua. Osaamisen tasoa voidaan ryhmitellä tiettyjen kynnysten avulla, joita voidaan käyttää osaamisen tason sekä ylioppimisen arvioimiseksi.

- Tunnistamisessa oppija pystyy valitsemaan suuresta vastausvaihtoehtojen joukosta oikean vaihtoehdon. Oppija osaa myös nimetä esitetyn termin tai esineen tai tilanteen.
- Palauttamisen tasolla oppija kykenee vastaamaan avoimeen kysymykseen ja kuvaamaan tietyn termin tai esineen tai tilanteen.
- Rutiinin tasolla oppija pystyy nopeaan, tarkkaan ja varmaan palauttamiseen häiriötilanteessa, esimerkiksi kertotaulun osaaminen 'unissaan'.
- Automaatiossa oppija pystyy rutiinisuuritukseen kohdistamatta huomiotaan suoritukseen, vaikka hänen tulisi tehdä samanaikaisesti jotain toista asiaa. Esimerkiksi aikuisilla kirjoittaminen on tällaista automaattista toimintaa. (Peltonen 1985, 24.)

Käytännössä osaamistasoja kuvataan usein erilaisilla asteikoilla. Asteikkojen vaarana on, että ne asettavat oppijan helposti ns. huonoon valoon. Oppijaa ei myöskään motivoi, jos hän saa esimerkiksi tulokseen 2 asteikolla 1-5. Asteikoilla mitattaessa voi olla vaikeaa kuvata oppijan oppimistyylin, perimän tai muistinkäsittelyn vaikutusta tulokseen. Osaamisen tasoa on hyvä kuvata sanallisesti, esimerkiksi:

- tietää
- ymmärtää
- pystyy soveltamaan
- pystyy analysoimaan
- pystyy yhdistämään
- pystyy arvioimaan
- pystyy kyseenalaistamaan. (Viitala 2008, 157.)

## 2.10 Osaamisen arviointi

Opetuksen suunnitteluun liittyvä arviointi saa kriteerinsä opetuksen tavoitteista. Arvioinnin tehtävänä on todentaa oppiminen, sekä motivoida oppijaa että opetuksen suunnittelijaa ja opettajaa. Arviointi siis ohjaa opiskelua tavoitteiden suuntaan. Eräs arvioinnin tärkeimmistä hyödyistä on se, että oppijalle tulee täsmällisempi kuva oman osaamisensa tilasta ja kehittämistarpeista.

Osaamisen arvioinnin kriteerien laadinnassa haastavinta on luoda arvosteluperuste sellaiselle osaamiselle, joka liittyy esimerkiksi hiljaiseen tietoon, asenteeseen, yhteistyökykyyn, kokemukseen, kykyyn oppia ja kehittyä. (Viitala 2008, 159.)

Yllämainittujen haasteiden vuoksi usein pitäydytään konkreettisten ja täsmennettävissä olevien kriteerien käyttöön, vaikka on tunnettua että oppijan tietoja ja taitoja voidaan hyödyntää vain, jos esimerkiksi hänen asenteensa on positiivinen. Työyhteisön jäsenen osaamista ei voida myöskään hyödyntää maksimaalisesti, ellei hän kykene yhteistyöhön ja pysty toimimaan esimerkiksi tiimin jäsenenä tai johtajana. (Viitala 2008, 160.)

Viitala (2008, 161) suosittelee lähtemään liikkeelle yksilöiden itsearvioinnista, sen turvallisuuden ja siitä helposti saatavien tulosten vuoksi. Vaikka esimiehen rooli yksilötason arvioinnissa on tärkeää ja välttämätöntä hänen osaamistarpeiden näkemyksen vuoksi, vaatii alaisten arviointi esimieheltä merkittäviä ihmissuhdetaitoja. Esimiehen tulisi osata arvioida alaisiaan objektiivisesti ja tasa-arvoisesti sekä heidän osaamistaan kunnioittaen.

Ulkopuolisten ammattilaisten avun käyttäminen antaa arviointiprosessiin liittyville varmuutta turvallisuudesta, objektiivisuudesta sekä ammattimaisuudesta. Ulkopuolisten ammattilaisten apua voidaan käyttää arviointiprosessin luomiseen, sen tavoitteiden ja suorittamisen sekä arvioinnin periaatteiden kuvaamiseen tai työkalujen tarjoamiseen. Ammattilaisten tuki voi liittyä myös oppivan organisaation periaatteiden opettamiseen ja osaamisen käsittelyn ja arvioinnin kouluttamiseen. (Viitala 2008, 161.)

### 3 Koulutus prosessien kehittämishankkeessa

#### 3.1 Tehokkaammat prosessit ja niiden hyödyntäminen

Maailmanlaajuinen tutkimus yritysten johdon keskuudessa osoittaa selvästi, että talouden lama-aikana vuonna 2008, johdon tärkein tavoite on parantaa yrityksen tehokkuutta ja tulosta. Johdon odotukset tietohallinnolle tehokkuuden ja tuloksen parantamisessa eivät pelkästään kohdistu kustannusten hallintaan, vaan tutkimus osoittaa, että tietohallinnolta odotetaan prosessien muuttamista tehokkaammiksi sekä henkilöstön ja informaation parempaa hyödyntämistä. (Gartner 2009, 19.)

Tutkimuksen mukaan kolme tärkeintä odotusta tietotekniikalle ovat:

- prosessien kehittäminen
- kustannusten pienentäminen
- yrityksen koko henkilöstön tehokkuuden parantaminen. (Gartner 2009, 19.)

### 3.2 Liiketoimintaprosessit

Asiakkaat näkevät yrityksen tuloksen horisontaalisen toiminnan tuloksena. Asiakkaille on tärkeää, että he saavat esimerkiksi palvelunsa oikeassa muodossa, oikeaan aikaan ja oikeaan hintaan asiakaskohtaamisen aikana. Asiakkuusajattelun ydin on, että yrityksen ja asiakkaan prosessit lähestyvät toisiaan tuottaen arvoa kummallekin osapuolelle. (Lehtinen & Storbacka 2001, 106.)

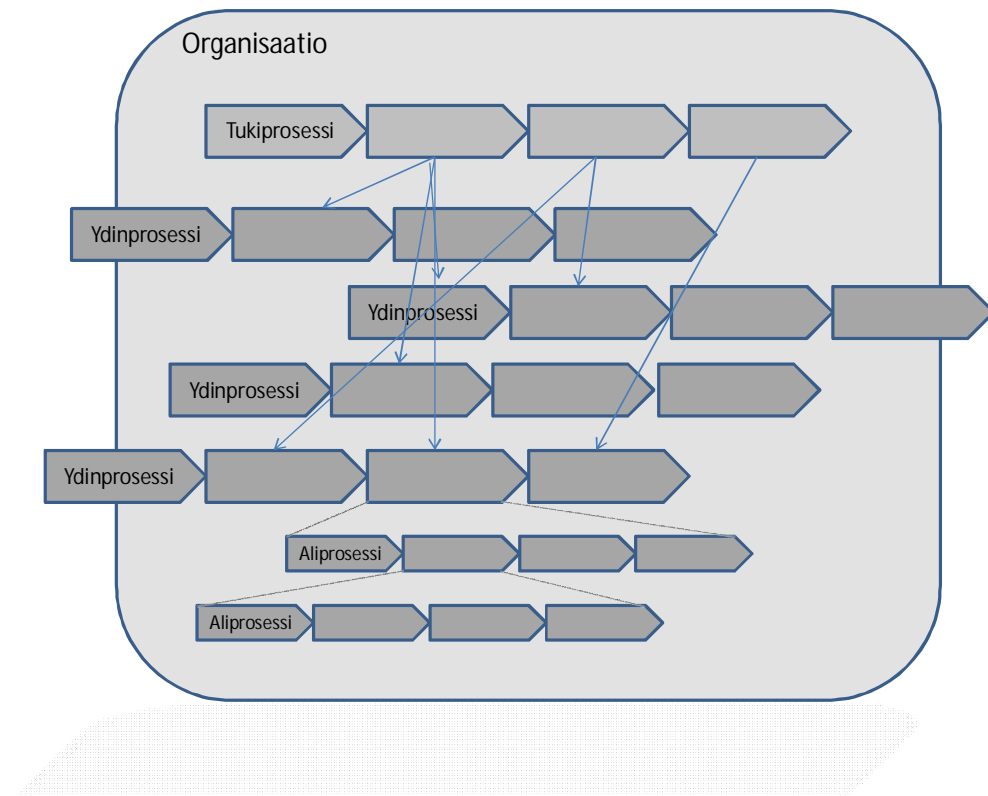
Horisontaalisen toiminnan tuloksen seuraaminen ja ohjaaminen on organisaatiolle haasteellisempaa kuin perinteellisen, toimintoihin perustuvan tuloksen seuraaminen. On helpompaa konsolidoida tulosityksiköiden tiedot ylöspäin ja näin saavuttaa näkemys toiminnan tilasta. Alhaalta ylöspäin suuntautuvan toiminnan ohjaaminen ja seuranta eivät toisaalta palvele asiakkuusajattelua eikä tuo asiakkaille sellaisenaan lisäarvoa, sillä asiakkaille on samantekevää missä yrityksen funktiossa palvelu on tuotettu, markkinoitu, hinnoiteltu tai toimitettu. Hannus toteaa, että toimintoihin perustuva organisaatio on rakennettu esimiehiä, ei asiakkaita varten. (Hannus 1994, 34.)

Hannus (1994, 41) määrittelee liiketoimintaprosessiksi sellaisten toisiinsa liittyvien toimintojen ja tehtävien kokonaisuuden, joka saa alkunsa asiakkaan tarpeesta ja päättyy asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen. Muita tunnusmerkkejä liiketoimintaprosesseille ovat:

- prosessilla on oltava asiakas, joko sisäinen tai ulkoinen, joka saa sille määritellyn lopputuloksen
- prosessit ylittävät organisaatorajat, niin sisäiset kuin ulkoiset
- prosessien tehokkuutta tulee arvioida asiakkaan näkökulmasta.

Prosesseja voidaan ryhmitellä eri tavoin, käytännössä prosesseja ryhmitellään niiden liiketoiminnan merkittävyyden kannalta sekä niiden eri tasojen mukaan. Välittömästi asiakkaalle arvoa tuottavat prosessit ovat ydinprosesseja, näitä tukevia prosesseja nimitetään tukiprosesseiksi. Prosessit eivät ole useinkaan yksitasoisia, vaan esimerkiksi yhden ydinprosessin eri prosessitasoja voivat olla pääprosessi ja sen aliprosessit. (Hannus 1994, 41.)

Yrityksellä ei yleensä ole 7-8 enempää ydinprosessia, mutta niiden aliprosesseja voi toki olla huomattavan paljon.



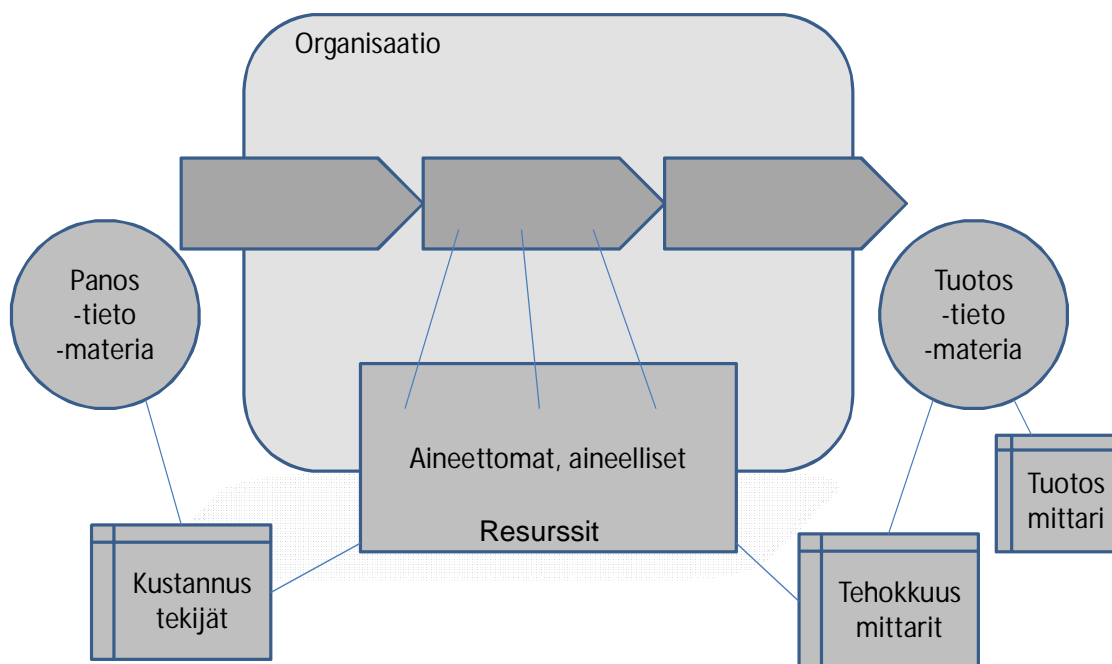
Kuvio 3: Liiketoimintaprosessit

Prosessien ytimen muodostavat toiminnot, jotka koostuvat joukosta tehtäviä, joita tekemällä panokset muutetaan tuotoksiksi. Sekä panokset että tuotokset voivat olla tieto- tai materiaalipohjaisia. Tietopohjainen panos voi olla esimerkiksi palvelun määritelmä, esimerkiksi kurssin sisältö ja materiaalipohjainen panos voi olla esimerkiksi koulutusmateriaali. Toiminnot tarvitsevat resursseja, joita voi olla esimerkiksi koneet, työpanos tai tila. (Hannus 1994, 47.)

Yrityksen muuttaessa toimintojaan prosessipohjaiseksi, perinteellisen tulosityksikkökohtaisen seurannan rinnalle on kehittynyt toimintokohtainen seuranta (Activity Based Management). Siinä seurataan toiminnon tehokkuutta tehokkuusmittarilla. Kustannusten aiheuttajina ovat panokset sekä resurssit ja tuotos on tuotosten lukumäärä tai esimerkiksi laatu. Toiminnon tehokkuusmittari saa siten kaavan:

$$\text{Tuotos/panos+resurssikäyttö}$$

(Hannus 1994, 49.)



Kuvio 4: Prosessien peruskäsitteet (Hannus 1994, 49)

### 3.3 Teknologia prosessien tukena

Mainitsin jo Johdanto-luvussa, että informaation hyödyntäminen on tänä päivänä entistä tärkeämpää yrityksen kilpailukyvyyn säilyttämiseksi. Informaation tuottaminen, jalostaminen ja hyödyntäminen on suorastaan välttämätöntä, sillä monet uudet tuotteet ja palvelut perustuvat pelkästään tiedon hyödyntämiselle. (Hannus 1994, 107.)

Tuotteiden ja palveluiden tietointensiivisyyden lisäksi organisaatorakenteet ja prosessit voivat perustua informaatioon, eivätkä organisaatorakenteet enää välttämättä perustu maantieteelliseen jakoon. Tietotekniikkaa voidaan nykyään tehokkaasti hyödyntää yritysten prosesseissa, esimerkiksi toimintojen ohjaamisessa sekä seuraamisessa, kuten prosessien toimintojen tuotoksien kehittämisessä ja itse tuotoksissa. (Hannus 1994, 108.)

Johtaako teknologian kehitys muutosta vai hyödyntääkö muutos teknologian kehitystä?

Tietotekniikalla on perinteellisesti katsottu olevan toteuttava rooli, jolloin lähtökohtana on, että ensin tehdään liiketoiminnan tarpeiden määrittäminen ja nykytilan mallinnus, jonka pohjalta

suunnitellaan ja toteutetaan tietojärjestelmä. Tietotekniikka on ainoastaan tukemassa uutta toimintamallia, mutta tietotekniikka ei vaikuta uuteen toimintamalliin, eli liiketoiminnan ja tietotekniikan välillä ei ole kaksisuuntaista vuorovaikutusta. (Hannus 1994, 109.)

Kun tietotekniikkaa hyödynnetään ydinprosessien tehostamisen yhteydessä, todetaan tietotekniikalla olevan mahdollistava rooli. Toimintoja ei tällöin ainoastaan paranneta vaan myös suunnitellaan uudelleen ja luodaan uusia, innovatiivisia toimintamalleja. (Hannus 1994, 109.)

Tietotekniikalla katsotaan olevan käänteentekevä rooli, kun sen avulla saavutetaan merkittäviä muutoksia varsinaiseen liiketoimintaan ja liikeideaan tai laajimmillaan koko toimialan toimintaan. (Hannus 1994, 114.) Esimerkkinä voisi mainita tämän päivän sosiaalinen media ja sen hyödyntäminen tuotteiden kehittämisessä ja markkinoinnissa.

Tietotekniikan soveltamisen painopiste on nykyään prosessien ja palvelustrategioiden johtamisessa. Tähän liittyy ydinprosessien uudistaminen sekä jakelukanavien ja asiakkaan tarpeiden eriyttäminen ja tehokas yhteensovitus. Olennaista tässä on, että hyödynnetään tehokkaita teknologiapohjaisia jakelukanavia ja tarjotaan niitä asiakaskohtaisesti siten, että asiakkaat voivat itse valita tavan ja kanavan.

Valmisohjelmistot eivät aina tue prosessilähtöistä uudelleensuunnittelua. Olennaista on tunnistaa valmisohjelmiston rakennuslogiikka, eli onko se rakennettu funktionaalisesti vai prosessilähtöisesti. Merkittävää ei ole edes se, miten hyvin valmisohjelmiston sisäinen integraatio on toteutettu, sillä jos ohjelmisto on rakennettu funktionaalisesta lähtökohdasta, sisäinen integraatio poistaa ainoastaan raskaan ja kalliin integroinnin, mutta se ei siltikään tuo prosessien johtamiseen ja seurantaan tarvittavaa informaatiota ja logiikkaa. (Hannus 1994, 243.)

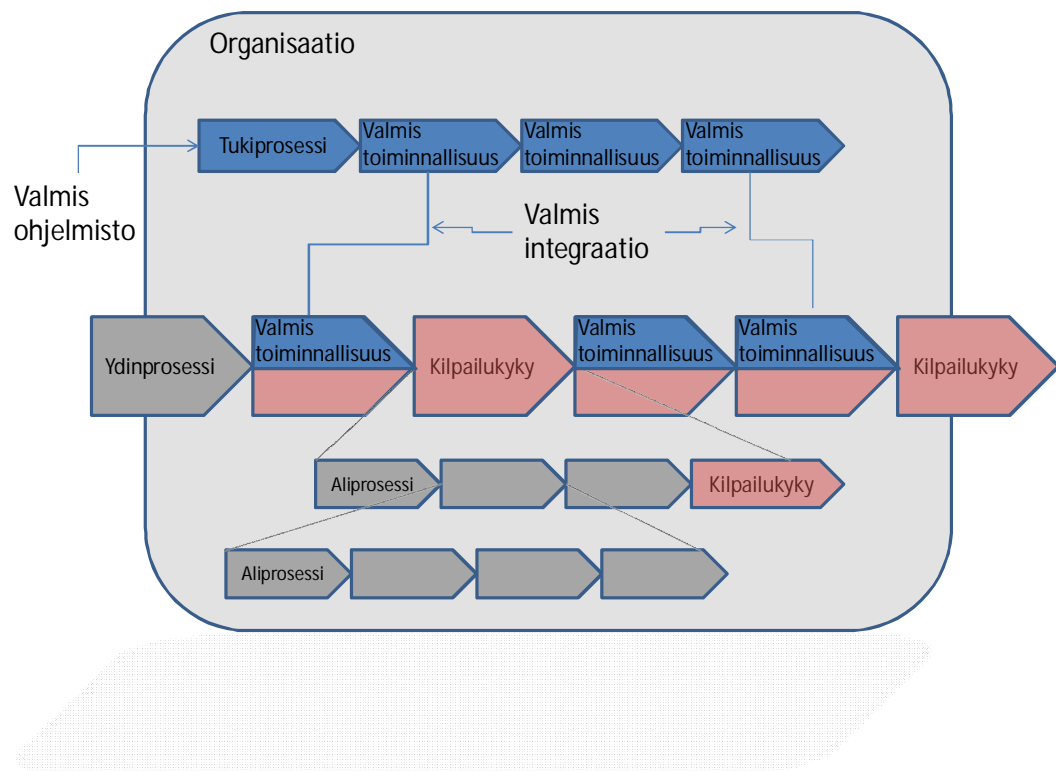
Prosessilähtöisiä tietojärjestelmiä tulee rakentaa asiakkuusajattelun pohjalta siten, että ne lähtevät joko sisäisen tai ulkoisen asiakkaan tarpeesta ja ne on tehty tukemaan eri organisaation toimintoja läpi meneviä ydinprosesseja. Tämä vaatimus asettaa tietojärjestelmille haasteita joustavuuden ja sovittamisen suhteen, sillä jokaisella yrityksellä on heidän omien asiakkaidensa lähtökohdista erityisvaatimuksia. (Hannus 1994, 247.)

Kun analysoidaan tietotekniikan soveltuvuutta prosessilähtöiseen toimintojen kehittämiseen, on erotettava kilpailukykyä tuottavat toiminnot, joita yritys haluaa saavuttaa yrityselämän yleisistä tai toimialan yleisistä käytännöistä.

On yleisesti tunnettu, että esimerkiksi taloushallinnon prosessit tukiprosesseina ovat suurelta osin samankaltaisia kaikilla yrityksillä ja erityisesti saman toimialan yrityksillä, sillä jo lainsäädäntö ohjaa tähän. Taloushallinnon prosessien kehittämisessä kannattaa hyödyntää jo valmiita käytäntöjä ja valmiita ohjelmistoja, sillä taloushallinnon prosessien kehittämisessä ei saavuteta kilpailukykyä.

Asiakkuuden ydinprosessien kehittämisessä lähtökohtana tulisi pitää toimialan yleisiä käytäntöjä ja valita näihin toimintoihin valmisohjelmistoja, joiden perustoiminnallisuuden käyttöönottoon ei tarvitse käyttää liikaa yrityksen resursseja.

Prosessien kehittämisen ja niitä tukevien tietoteknisten ratkaisujen sopivuutta tulisi arvioida sen kokonaisuuden pohjalta, miten valmiit ratkaisut ovat tukiprosesseissa ja ydinprosessien perustoiminnallisuuksien osalta, miten hyvin nämä toiminnallisuudet sisäisesti integroituvat toisiinsa ja miten paljon työtä vaaditaan kilpailukykyyn kannalta erityistoimintojen kehittämiseen ja ylläpitämiseen.



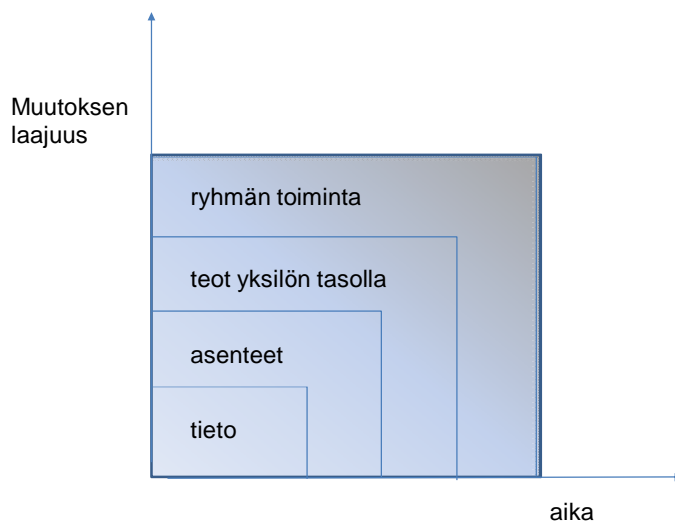
Kuvio 5: Tietotekniikka prosessien kehittämisen tukena



### 3.4 Muutosprosessi

Muutoksen johtamisella tarkoitetaan monentasoisten muutosten aikaansaamista sekä tukemista. Muutoksen johtaminen on kuin prosessi, jossa ensin analysoidaan muutoksen tarvetta, sen jälkeen määritellään tavoiteltava muutos ja jonka jälkeen suunnataan toiminta muutosta kohti. Lopuksi arvioidaan muutosta ja sen seurauksia. Vaikka muutosprosessia pyritään hallitsemaan, se on aina hieman yllätyksellinen, sillä siihen liittyy niin monia tekijöitä, ennen kaikkea ihmiset ja heidän osaamisen muuttaminen eli oppiminen. Muutos ja oppiminen ovat toisiinsa sidotut siten, että muutos pakottaa muuttamaan nykyistä osaamista, joka saattaa jäädä tarpeettomaksi ja toisaalta hankkimaan uutta osaamista. Koko organisaatiota koskevaa muutosta kuvataan usein prosessina, joka vaikuttaa organisaation välisiin sekä sisäisiin ajattelutapoihin, toimintaan sekä järjestelmiin ja sitä kautta siinä toimivien henkilöiden toimenkuviin. (Viitala 2008, 29-30.)

Vaikka muutos lähtee yksilöistä, ei yrityksen tasolla tapahdu muutosta ja oppimista ellei oppiminen ole mahdollista tiimien tai ryhmien vuorovaikutuksessa. Yritykselle tärkeää oppimista tulee tukea vuoropuhelun, dialogin muodossa ja tämän lisäksi on ymmärrettävä sen sosiaalinen näkökulma ja oppimisen taso. Viitala (2008, 181) viittaa Hersey'n ja Blanchardin (1983) havainnollistamaan oppimisen etenemiseen ja tasoihin, joissa helpoin taso on tiedon muutoksen taso ja haastavin sekä aikavievintä on saavuttaa ryhmän toiminnan taso. Uutta tietoa saadaan tietotekniikan avulla helposti ja sitä on helppo omaksua, mutta vasta omakohtainen, syvällinen tiedon omaksuminen mahdollistaa asennetason muutoksen. Tiedon sisäistäminen edellyttää, että yksilö kokee tiedon merkityksellisenä ja hyväksyttävänä ja että hän on saanut käytäntöön viedyn esimerkin sen hyödyllisyydestä. Vaikka yksilö saa uutta tietoa ja hän on sisäistänyt sen, eli hänen asenteessaan on tapahtunut muutos, ei tämä välttämättä johda vielä toiminnan muutokseen. Toiminnan muuttaminen on yksilöllistä, ja ensin lähtevät liikkeelle kaikkein oppimishaluisimmat ja vasta kun tarpeeksi moni toimii uudella tavalla, on saavutettu näkyvä muutos organisaatiotasolla. (Viitala 2008, 181-182.)



Kuvio 6: Ihmisen oppimisen tasot (Viitala 2008, 181)

Usein muutosten aikaansaamiseksi ja niiden tukemiseksi perustetaan projekti, jolle asetetaan tavoitteet ja määritellään toimintamalli miten tavoitteeseen päästään. Vaikka muutoksesta tiedotetaan riittävästi ja järjestetään koulutusta, niin kuitenkin saatetaan jäädä tavoitteesta ja todetaan että muutosvastarinnan määrä yllätti. (Viitala 2008, 179-180.) On tunnettua, että ihmisillä on taipumus pysyä omalla mukavuusvyöhykkeellä, eli pysytellä tutuilla ja turvallisilla, opituilla ja sujuvilla käyttäytymismalleilla. Kuitenkin oppimista tapahtuu vasta, kun laajennetaan omaa osaamisaluetta, ei kuitenkaan niin paljon, että ihminen joutuu kokonaan pois omalta osaamisalueeltaan ja ahdistuu, sillä tällöin ei oppimista enää tapahdu. Ihmiset helpommin vastustavat muutosta jos

- he kokevat tietävänsä liian vähän
- he eivät näe muutoksen tuomia hyötyjä
- pelkäävät oman osaamisensa olevan riittämätöntä
- pelkäävät oman jaksamisensa, väsymisen tai sairauden puolesta
- eivät tiedä miten muutos vaikuttaa heidän omaan työhönsä ja työympäristöön
- pelkäävät muutoksen tuovan lisäävän työmäärää
- eivät luota muutoksen "omistajiin"
- heillä on huonoja kokemuksia aikaisemmista muutoksista
- ovat kyllästyneet ainaiseen muutokseen. (Viitala 2008, 180-183.)

Muutosta johdetaan ylhäältä päin, mutta muutos alkaa yksilöistä. Muutoksen mahdollistajana esimiehet ovat avainasemassa, sillä heidän tärkein tehtävä on kommunikoida muutoksen taustalla olevat syyt ja tarkoitus sekä mitä muutoksella tavoitellaan. Heidän tehtävänä on toimia muutosjohtajina tai muutosagentteina huomioida kolme ihmisen käyttäytymiseen liittyvää perusperiaatetta: mielekkyyssperiaatteen, itsemääräämispyrkimyksen ja tuen tarpeen. Voidakseen menestyksekkäästi tukea alaisiaan muutoksessa, esimiehen on itse nähtävä muutoksen järkevyys. Joskus muutos ei ole järkevä omien toimintojen kannalta ja sen vuoksi esimiesten on ymmärrettävä muutoksen kokonaisuus yrityksen näkökulmasta ja kommunikoidava tämä omille alaisilleen. Esimiesten tulee löytää uudet mahdollisuudet itsemääräytymiselle tai tuoda esiin ne mahdollisuudet, jotka säilyvät ennallaan muutoksessa. Yksilöiden mahdollisuus osallistua muutoksen suunnitteluun, on usein tehokkain ja ainoa tapa sitouttaa heidät muutokseen. Sitouttaminenkaan ei poista tuen tarvetta, kun yksilö on oppimassa uutta, muuttamassa asennettaan ja käyttäytymistään, tarvitsee hän tukea työtovereiltaan, esimiehiltään ja yrityksen johdolta. Avoin, kunnioittava suhtautuminen ja kuunteleminen saattaa jo riittää monille, eivätkä he aina tarvitse valmiita vastauksia niinkään kuin osallistumista ja keskustelua. Muutosvastarinta on merkki, että muutos on meneillään ja sitä prosessoidaan. (Viitala 2008, 306- 308.)

Kaksisuuntaisen kommunikoinnin lisäksi on huolehdittava koko muutosprosessin aikaisesta viestinnästä. Viestintäsuunnitelma on syytä tehdä jo hyvin aikaisessa vaiheessa ja koko suunnitelma on viestitettävä, niin että kuulijoille syntyy oikea odotustaso viestinnästä. Viestintäsuunnitelmassa tulisi olla määriteltynä viestinnän eri muodot ja tasot sekä vastuuhenkilöt ja aikataulu. Esimiehet ovat viestinnässä avainasemassa ja heidän viestinnällistä osaamista tulee tarvittaessa vahvistaa. (Tuominen 1999, 304.)

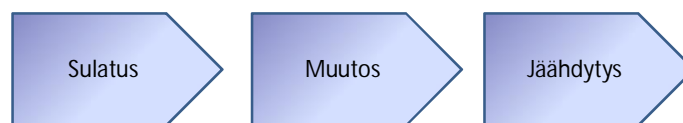
Helsilä (2002, 96) viittaa Osmo A. Wiion leikkimielisiin viestinnän lakeihin, joissa kuitenkin on paljon opittavaa. Niissä Wiio toteaa, että:

1. Viestintä yleensä epäonnistuu. Ainoastaan sattumalta voidaan onnistua
2. Jos sanomaa voidaan tulkita, niin sitä mitä varmimmin tulkitaan tavalla, joka aiheuttaa eniten vahinkoa
3. Aina on olemassa joku joka tietää paremmin mitä olit tarkoittanut
4. Mitä enemmän viestintää, sitä epäonnistuneempi viestintä
5. Joukkoviestinnässä tärkeintä on miten asiat näyttävät olevan
6. Uutisten tärkeys on kääntäen verrannollinen sen etäisyyteen kuulijasta
7. Mitä tärkeämpi tilanne, sitä todennäköisemmin unohdat olennaisen asian
8. Koulutuksen taso on kääntäen verrannollinen koulutettavien lukumäärään
9. Todennäköisin vaihtoehto ei koskaan toteudu suomalaisessa politiikassa.

Yllä olevat viestinnät lait on esitetty sen vuoksi, että ymmärretään viestinnän haasteet ja vaikeudet oikean viestin perille menemisestä. Sekä sen vuoksi, että viestintää ei pidä sivuuttaa ja jättää vähemmälle huomiolle.

### 3.5 Tietojärjestelmähankkeen koulutussuunnittelu

Kurt Lewin esitti 1960-luvulla muutoksen mallin, johon kuuluu sulatus, muutos ja jäähdytys. Nämä kaikki vaiheet tarvitaan että muutos saadaan toteutettua. Sulatusvaiheessa käsitellään muutoksen syitä, muutosvaihe sisältää toiminnan, jolla muutosta toteutetaan ja joka usein nykyään sisällytetään muutosprojekteihin. Jäähdytysvaiheessa varmistetaan, että kaikki tietävät miten uudessa tilanteessa toimitaan ja varmistetaan käytännön sujuvuus. (Viitala 2008, 181.)



Kuvio 7: Muutoksen kolme vaihetta mukaeltu Lewin 1951 mallista (Viitala 2008, 181)

Koulutusprojekti kuuluu jäähdytys-vaiheeseen, muutosvaiheen jälkeen. Nämä vaiheet tulisi seurata toisiaan saumattomasti. Samoin koulutusprojektin tulisi olla läheisessä yhteydessä tai osa muutoksenhallintaprojektia, sillä muutoksenhallinnan toimenpiteiden, kuten kommunikoinnin ja viestinnän ero koulutuksen toimenpiteisiin saattaa olla ajoittain hiuksenhieno. Koulutusprojektin suunnittelussa tulee siis huomioida muutoksenhallinnan syyt sekä toimenpiteet ja yhdistää sekä suunnitella konkreettisemmin oppimisen sekä muutoksen varmistaminen käytännön tasolla.

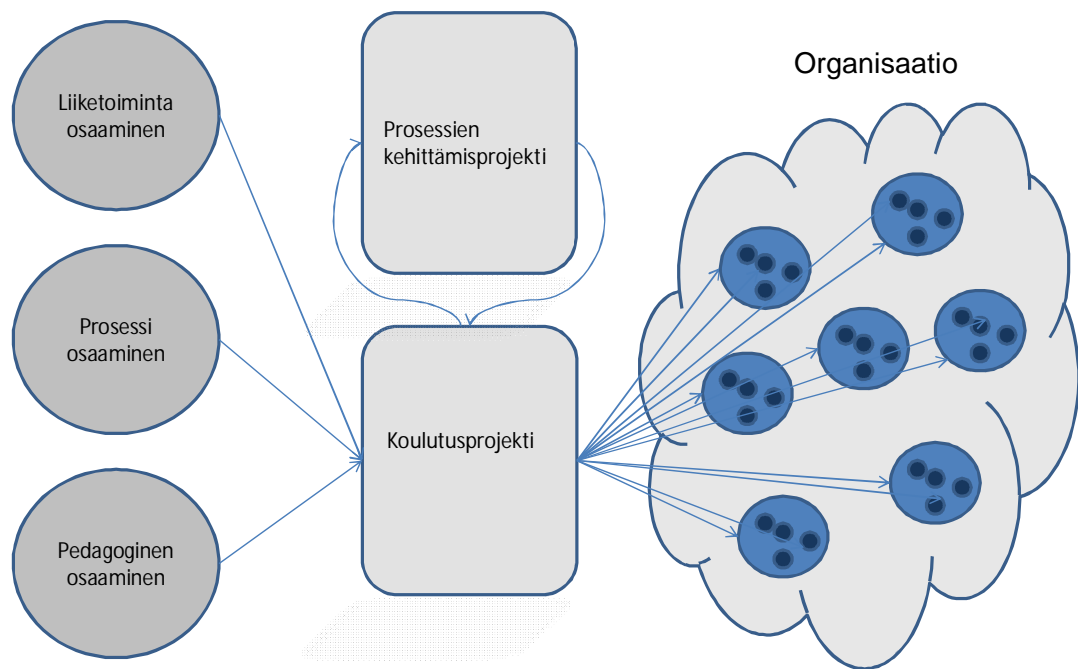
Prosessien kehittämisen yhteydessä toteutettavaa tietojärjestelmähankkeen koulutusta tulisi suunnitella ja toteuttaa joko omana projektinaan tai omana osaprojektina, jolle määritellään tavoitteet, vastuuhenkilöt, rajaukset, toteutus sekä aikataulu. Vaikka koulutuksen suunnittelu tehdään projektiluonteisesti, on ymmärrettävä, että koulutusprojektin vaikutukset ulottuvat paljon kauemmaksi kuin pelkästään projektiorganisaatioon. (Virtanen 2009, 204.)

Koulutusprojektin oppimisen vaikutukset ulottuvat eri tasoille, kuten yksilölle, projektille, projektisalkulle sekä organisaation tasolle (Virtanen 2009, 206).

Koulutusprojektin tavoitteita määrittäessä tulisi projektille asettaa määrällisten tavoitteiden lisäksi laadullisia tavoitteita ja kirjata projektidokumentaatioon tutkimukset ja niiden mittaustavat sekä hyväksyttävät tasot tuloksille. Yllämainitut koulutusprojektin laajat vaikutukset voidaan ainakin osittain huomioida esimerkiksi tutkimalla koulutuksen vaikuttavuutta projektin aikana ja sen jälkeen. Jos näin toimitaan, tulee vaikuttavuustutkimus huomioida projektisuunnitelmassa.

Koulutusprojektin tavoitteet sekä vastuut, rajaukset ja aikataulu tulee sitoa prosessien kehittämisprojektin tavoitteisiin sekä aikatauluun. Tämän lisäksi koulutusprojektin ohjaus ja seuranta tulee saumattomasti nivoutua ohjelman tai projektin ohjaus- sekä seurantamalliin. (End User Training and Documentation Plan 2000, 5.)

Vastuiden kirjaamisessa projektin tulee huolehtia, että sillä on tarvittavaa liiketoimintaosaamista, prosessiosaamista sekä pedagogista osaamista. Koulutusprojektin suunnitteluvaiheen haasteena on yhdistää näiden eri osaamisalueiden tiedot ja taidot koulutustilaisuuksiin ja varmistaa, että koulutustilaisuuksiin osallistuja saavat tarvittavat tiedot ja taidot sekä pystyvät hyödyntämään ja käyttämään niitä uudessa muuttuneessa tilanteessa.



Kuvio 8: Koulutusprojektin osaamiset ja niiden vaikuttavuus

Koulutusprojektin suunnitteluvaiheessa tulee lisäksi huomioida organisaation oppimiskulttuuri sekä yksilöiden erilaiset tavat vastaanottaa, käsitellä ja palauttaa informaatiota, ja arvioida näiden edellä mainittujen tekijöiden pohjalta minkälaisia oppimismenetelmiä suunnitellaan käytettäväksi. Perinteellisen luokkahuonekoulutuksen lisäksi voidaan hyödyntää virtuaalisyöskentely-ympäristöjä, itseopiskelua, työpajatyöskentelyä, luentoja sekä näiden kaikkien edellämainittujen tapojen yhdistämistä. Tämä opetuksen suunnittelu, jossa suunnitellaan itse opetustilanne, on didaktista suunnittelua, joka sisältää opetusmenetelmien, opetustyylin, oppisisällön, tavoitteiden, opettajan taitojen ja niiden soveltamisen suunnittelua. (Peltonen 1985, 167.)

### 3.6 Koulutuksen toteutus

Koulutus prosessien kehittämisen yhteydessä ulottuu usein suurelle joukolle työntekijöitä ja sen vuoksi koulutuksen toteuttaminen, hyvän ja perusteellisen suunnittelun jälkeen, on hyvin paljon aikataulujen tekemistä, sovittamista ja seuraamista. Koulutusprojektilla tulee olla koko ajan tieto siitä keitä on jo koulutettu, mitä on koulutettu ja miten koulutus on toteutettu, kuten keitä tullaan seuraavaksi kouluttamaan. Suunnitteluvaiheen jälkeisessä

koulutuksen toteutusvaiheessa korostuu perinteellisen projektin johtamisen haasteet resurssien, aikataulujen ja tuloksien suhteen.

Koulutuksen toteutus on hyvä aloittaa niistä ryhmistä, joihin koulutus vaikuttaa ensimmäiseksi, kuten projektiryhmästä ja ulottaa koulutus seuraavaksi muihin lähimpiin sidosryhmiin kuten prosessinomistajiin, avainkäyttäjiin, kouluttajiin ja vasta sen jälkeen loppukäyttäjiin.

Projektiryhmän koulutus on asiantuntijatason koulutusta, jonka tavoitteena on varmistaa projektiryhmän menetelmä-, prosessi- sekä järjestelmäosaaminen. Tämä ryhmä on useimmiten erittäin motivoitunut sekä valmis oppimaan mikä helpottaa oppimista.

Loppukäyttäjiä kouluttaessa tulisi kouluttajan pystyä yhdistämään liiketoimintaosaaminen, prosessiosaaminen sekä koulutusoppi. Tämän haastavan yhdistelmän osaavia henkilöitä on hyvin vähän, ja yrityksen ulkopuolelta heitä ei kannata rekrytoida, sillä silloin menetetään eräs organisaation muutoksen ja oppimisen vaikuttamiskeino, joka perustuu esimerkin voimaan. Lisäksi yrityksen sisäiset kouluttajat voivat tuoda sellaista merkityksellistä ja käytäntöön vietyä esimerkkejä muutoksen hyödyllisyydestä, jotka helpottavat osaamista ja aiheuttavat muutoksen loppukäyttäjien toiminnassa. Kun kaikkein oppimishaluisimmat ja motivoituneimmat henkilöt saadaan toimimaan kouluttajina, saadaan organisaatiota helpommin sitoutettua muutokseen ja kun heidät saadaan tukemaan loppukäyttäjiä oppimisessa ja toimimaan uudella tavalla, saavutetaan parempia oppimistuloksia. Näiltä yrityksen sisäisiltä kouluttajilta saattaa puuttua toisaalta tärkeää kouluttajaosaamista, jonka vuoksi tätä osaamista tulee heille ensin kouluttaa ja harjaannuttaa heidät koulutustilanteita varten. Tällainen kouluttajakoulutus on eräs tärkeä ja merkityksellinen loppukäyttajakoulutuksen menestyksen takaamisen keino.

Projektiryhmän, avainkäyttäjien ja/tai kouluttajien kouluttamisen lisäksi koulutus toteutetaan laajalle loppukäyttäjärühmälle. Loppukäyttäjien koulutus on koko projektin onnistumisen kannalta eräs merkityksellisin ponnistus. Vaikka projekti teknisesti on viety loppuun aikataulussa, suunnitellun budjetin puitteissa sekä suunniteluilla resursseilla, ei projekti ole saavuttanut tavoitettaan toiminnan tehostamisen ja kilpailukyyn parantamisen suhteen, elleivät lukuisat loppukäyttäjät ole oppineet toimimaan uusien prosessien mukaisesti ja käyttämään järjestelmää tehokkaasti uudella, oikealla tavalla. Loppukäyttajakoulutuksen toteuttaminen sen laajuuden vuoksi saattaa nousta koulutusprojektin suurimmaksi kustannukseksi. Loppukäyttajakoulutusta on syytä tarkastella investointina, jonka seurauksena saavutetaan parempaa tehokkuutta ja kilpailukykyä, eikä palveluna, joka annetaan koska halutaan tukea yksittäisiä työntekijöitä muutoksessa. Tämänkin vuoksi

koulutuksen onnistumiselle on asetettava selkeät laadulliset tavoitteet, jotka saavuttamalla voidaan osoittaa investoinnin kannattavuus.

### 3.7 Koulutuksen mittaaminen





Koulutusprojektin suunnitteluvaiheessa on projektille syytä asettaa laadullisia tavoitteita määrällisten tavoitteiden rinnalle ja toteutusvaiheessa tai sen jälkeen järjestelmällisesti seurata ja raportoida tuloksia, sekä tilanteen niin vaatiessa, ryhdyttävä toimenpiteisiin huonojen tuloksien korjaamiseksi.

Koulutusta arvioitaessa voidaan keskittyä eri ajanjaksoihin, kuten itse koulutustilanteeseen tai koulutuksen jälkeiseen ajankohtaan. Arviointi voidaan kohdentaa koulutuksen suunnitteluun tai didaktiivisiin elementteihin kuten tavoitteiden, menetelmien, materiaalin tulosten, opetustilojen tai muiden tekijöiden suhteen. Arviointi kaiken kaikkiaan on oppimisen edellytysten ja oppimisprosessin mittaamista kehitystarkoituksessa. (Peltonen 1985, 157-161.)

Arvioinnilla on lisäksi tärkeä merkitys sekä kouluttajan että oppijan motivoinnin suhteen. Jo pelkästään tieto koulutustilaisuuksissa suoritettavasta arvioinnista aktivoi sekä kouluttajaa että oppijaa sekä ohjaa opiskelua tavoitteiden suuntaan, eli opiskellaan oikeita asioita. Lisäksi arviointi viestii koulutuksen arvosta, eli siitä miten organisaatio arvostaa ja edellyttää koulutukseen osallistumista. (Peltonen 1985, 164.)

Koulutuksen arvioinnin lisäksi koulutuksen vaikuttavuutta tulisi tutkia. Koulutuksen vaikuttavuudella tarkoitetaan koulutuksen tuottavuutta, eli mikä suhde on koulutuspanoksilla verrattuna tuloksiin. Vaikuttavuutta voidaan tutkia lähinnä koulutuksen jälkeen, koska vasta silloin tiedetään koulutuksen tulokset. Vaikuttavuuden mittaaminen on tulosten ja niiden vaikutusten mittaamista tuottavuuden parantamisen tarkoituksessa. (Peltonen 1985, 161.) Hyvä didaktisuus on hyvän vaikuttavuuden edellytys, eikä näitä kahta ole helppoa erottaa toisistaan, vaan ne muodostavat kokonaisuuden, jonka tasoja ja osa-alueita tulisi koulutusprojektissa mitata sekä seurata yhtenä kokonaisuutena. Huomattavaa on, että alemman tason mittaaminen kohdistuu didaktiivisuuden arviointiin ja mitä ylemmälle tasolle mennään, sen enemmän on kysymys vaikuttavuuden mittaamisesta. Koulutusprojekti sen projektiluonteen vuoksi kuitenkin harvoin mittaa ylimpiä tasoja, sillä projektit päätetään usein hyvin pian toteutuksen jälkeen. Peltonen kuvaa didaktiivisen ja vaikuttavuuden tasoja seuraavalla kaaviolla:



Ylin taso	Onko opetus ratkaissut tyydyttävästi ne ongelmat, jotka sen avulla pyrittiin ratkaisemaan?
	Parantaako muutos yrityksen toimintaa ja tuloksia?
	Mitkä ovat vaikutukset ympäristöön? Paranivatko ilmapiiri ja ihmissuhteet? Sujuuko työ paremmin?
	Soveltaminen. Muuttiko oppiminen käyttäytymistä?
	Oppimistulokset. Muutokset tiedoissa, taidoissa ja asenteissa?
Alin taso	Osallistujien mielipiteet koulutuksentavoitteiden, oppiaineen sekä kouluttajan ja opetuksen tarkoituksenmukaisuudesta.

Kuvio 9: Didaktiivisuuden ja vaikuttavuuden tasot mukaeltu Peltosen 1985 mallista (Peltonen 1985, 162)

Koulutuksen mittaamisessa yleisesti käytetty Donald Kirkpatrickin neliporaisen mallin tasoja voidaan käyttää kaikenlaisen koulutuksen arvioinnissa. Mallin ensimmäinen taso mittaa reaktiota, toinen taso oppimista, kolmas taso käytöstä ja neljäs taso tuloksia. Tämä malli korreloi Peltosen mallin kanssa hyvin. Huomattavaa kuitenkin on, että ylempien tasojen mittaamista harvemmin suoritetaan, sillä nämä tasot liittyvät koulutuksen vaikuttavuuden mittaamiseen. (Raatikainen 2006, 11-12.)

### 3.8 Osaamisen ylläpitäminen

Osaamisen ylläpitämistä tässä yhteydessä tarkastellaan koulutusprojektin näkökulmasta, eli arvioidaan mitä osaamista liiketoiminnan prosessien kehittämisen yhteydessä toteutetun koulutusprojektin jälkeen organisaation tulisi ylläpitää ja edelleen kehittää.

Selvää on, että prosessien muutoksen jälkeen uuden tietojärjestelmän hyödyntämistä tulee kehittää ja ylläpitää sekä näihin liittyen varmistaa, että käyttäjät osaavat toimia uusien prosessien mukaisesti ja käyttää järjestelmää oikein ja tehokkaammin. Osaamisen ylläpitämisen suhteen on tärkeää, että oikeat kurssit ja materiaalit ovat uusien käyttäjien

saatavilla ja näin uusien toimintatapojen osaaminen syvenee ja leviää tehokkaasti organisaatiossa. Sisäisten kouluttajien osaamisen säilyttäminen on tärkeää, sillä he ovat muutoksien lähettiläitä ja pystyvät koulutuksellisten keinojen avulla vahvistamaan oppivaa organisaatiota, jossa jokainen työntekijä on velvollinen ja toisaalta oikeutettu oppimaan.

Koska kilpailukyky asettaa organisaatiot jatkuvan muutoksen haasteen eteen, ehkä vielä tärkeämpää kuin edellä mainittu osaamisen ylläpitäminen, on kehittämisprojektin osaamisen rakenteen ja oppimisen säilyttäminen projektitasolla. Oppiminen projektitasolla tarkoittaa projektin menestyksellistä toteuttamista. Sen lisäksi, että projekti on saavuttanut tavoitteet, sen tulee voida siirtää oppimiskokemuksensa laajempaan käyttöön organisaatiotasolle siten, että seuraavat projektit voivat hyödyntää edellisen projektin osaamista. Projektin onnistumista voidaan arvioida sen mukaan miten tietoa on onnistuttu jakamaan projektin aikana, sekä miten yhteinen ja samankaltaisesti ymmärretty tavoite on onnistuttu selkeyttämään, miten projekti on onnistunut verkostoitumaan tai miten projekti on resursoitu tai miten projekti on luonut osallistumismahdollisuuksia siihen osallistuville ja miten projekti on pystynyt tekemään tarvittavia korjausliikkeitä projektin kuluessa. (Virtanen 2009, 205.) Tämänkaltaisen osaamisen ylläpitäminen on erityisen arvokasta organisaatiolle.

## 4 Palvelujen johtaminen

### 4.1 Palvelun laatu ja asiakastyytyväisyys

Koska palvelu itsessään ainakin osin aineetonta, sen laadun ja asiakastyytyväisyyden mittaaminen on erityisen haastavaa. Palvelu on olemassa tietyn ajan, asiakaskohtaamisen aikana ja palvelu, tai osa siitä luodaan yhdessä asiakkaan kanssa, asiakaskohtaamisen aikana. Palvelun laadun mittaaminen tuleekin kohdentaa asiakkaan kokemukseen palvelusta ja sen laadusta, sillä yrityksen oma käsitys hyvästä palvelusta ja sitä kautta asiakkaiden kokemasta tyytyväisyydestä ei välttämättä kohtaa asiakkaiden mielipidettä. (Rissanen 2006, 15.)

Palveluita määriteltäessä tulee erottaa palveluyritykset ja niiden palvelun määritelmä tuotantoyrityksen johonkin aineelliseen hyödykkeeseen liittyvästä palvelusta. Yhteistä näiden kummankin yritysmuodon palvelulle on, että palvelu on:

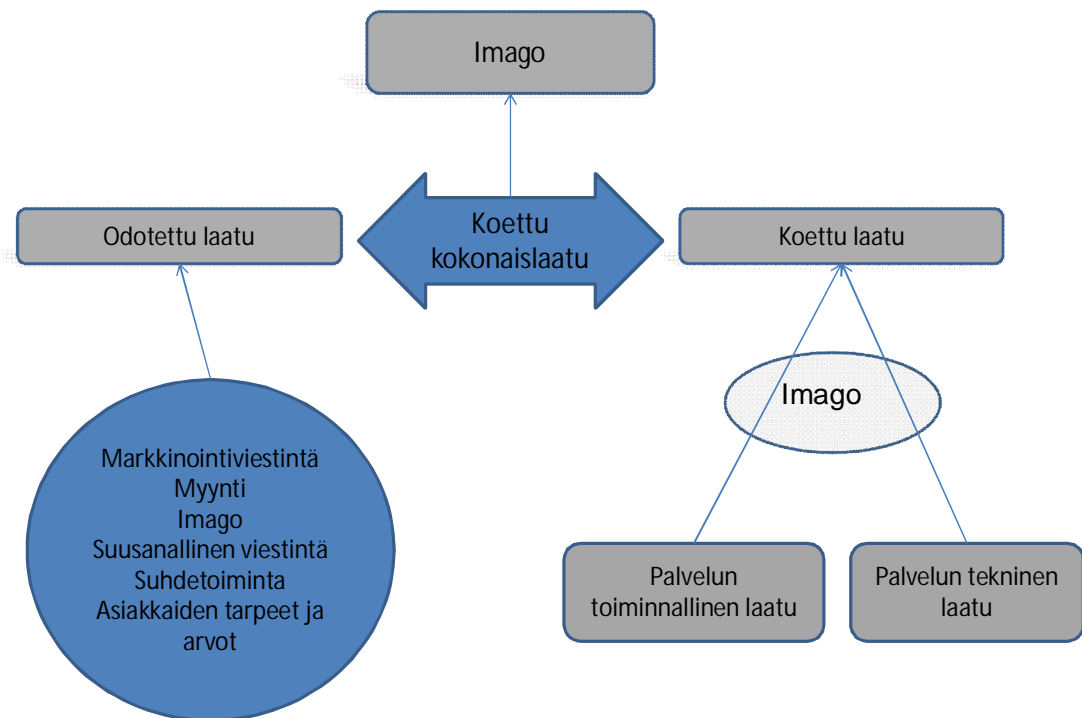
- ainakin osin aineeton
- prosessi tai toimintasarja, tapahtuma, suoritus tai valmius
- kulutetaan samaan aikaan kun se tuotetaan
- voimassa asiakaskohtaamisen ajan
- asiakkaalle lisäarvo, helppous, vaivattomuus, elämys, nautinto, kokemus, ajan ja materian säästö.

Rissanen (2006, 18) määrittelee palvelun: ” palvelu on vuorovaikutus, teko, tapahtuma, toiminta, suoritus tai valmius, jossa asiakkaalle tuotetaan tai annetaan mahdollisuus lisäarvon saamiseen ongelman ratkaisuna, helppoutena, vaivattomuutena, elämyksenä, nautintona, kokemuksena, mielihyvä, ajan tai materian säästönä jne.”

#### 4.2 Laadun osatekijät

Laadulla tässä yhteydessä tarkoitetaan kolmen eri komponentin yhteyttä ja suhdetta; teknisen laadun, toiminnallisen laadun sekä imagon. Teknisellä laadulla tarkoitetaan tuotetta, jota palveluprosessissa tarjotaan, esimerkiksi koulutusmateriaalia tai projektin dokumentaatiota. Asiakkaat pystyvät usein arvioimaan ja mittaamaan tätä komponenttia melko objektiivisesti, koska tämä on palvelun tekninen, konkreettinen komponentti. Toiminnallisella laadulla tarkoitetaan sitä vuorovaikutusprosessia, johon osallistuu sekä asiakas että palveluyrityksen resurssit (esim. kouluttajat tai konsultit) palveluprosessin aikana. Tätä laadun komponenttia ei voida arvioida yhtä objektiivisesti kuin edellistä eli teknistä laatua, sillä tämä prosessi voi olla ainutlaatuinen. Esimerkiksi kouluttajan henkilökohtaiset taustatekijät, kuten väsymys, stressi, tai muutokset henkilökohtaisessa elämässä vaikuttavat kouluttajan pitämän kurssin laatuun. Imagolla tarkoitetaan sitä käsitystä, joka asiakkaalla palveluyrityksestä on. Imagoon pyritään vaikuttamaan perinteellisin markkinoinnin keinoin, mutta se on myös asiakkaan luoma käsitys palveluyrityksestä, jonka hän on luonut kuulleessaan muiden asiakkaiden kertomuksia tai kokemuksia. Jos asiakkaalla on myönteinen mielikuva palveluyrityksestä, hän luultavasti ei suhtaudu pieniin teknisiin tai toiminnallisiin virheisiin niin kriittisesti kuin jos hänen mielikuvansa olisi negatiivinen. (Grönroos 2009, 100-103.)

Koetun laadun lisäksi, joka koostuu edellä mainituista komponenteista; teknisestä tai toiminnallisesta laadusta sekä imagosta, asiakkaan kokemaan palvelun laatuun vaikuttaa odotettu laatu. Nämä yhdessä muodostavat koetun palvelun kokonaislaadun. (Grönroos 2009, 105.) Odotettuun laatuun pyritään vaikuttamaan markkinoinnin keinoin, eli markkinointiviestinnällä sekä imagon hallinnalla. Markkinointiviestintää, jota yritys voi valvoa on mainonta, myyntikampanjat, nettisivut ja suoramarkkinointi. Imago on vaikeammin hallittavissa, sillä imago on asiakkaan käsitys yrityksestä. Imagon tulee perustua todellisuuteen, eli sellaiseen palveluun, jota yritys voi tuottaa. Jos yrityksen mainoskampanja ei perustu todellisuuteen, se luo vääriä odotuksia ja jos asiakkaan odotukset ovat suurempia kuin todelliset kokemukset, koetun palvelun laatu heikkenee ja imago kärsii. (Grönroos 2009, 400.)



Kuvio 10: Koettu kokonaislaatu (Grönroos 2009, 105)

Yksityiskohtaiset asiakkaan odotukset ja kokemukset muodostavat palvelun laadun ulottuvuudet seuraavien tekijöiden pohjalta:

1. pätevyys ja ammattitaito. Esimerkiksi koulutusorganisaation kyky suunnitella ja toteuttaa hyvä kurssi
2. luotettavuus. Palvelun tuottaminen virheettömästi, selkeästi ja sovitun mukaisesti
3. uskottavuus. Asiakkaan luottamus palveluntarjoajan toimimiseksi asiakkaan edun mukaisesti
4. saavutettavuus. Palveluita voidaan saada helposti
5. turvallisuus. Asiakkaan kokema turvallisuus kun edelliset arvot toteutuvat palvelussa
6. kohteliaisuus. Asiakkaan kokema arvostus ja kunnioitus palvelutilanteessa
7. palvelualttius. Kommunikointi palvelutilanteen aikana, sitä ennen ja sen jälkeen on avointa ja ymmärrettävää
8. viestintä. Viestintä on kohderyhmän mielestä selkeää ja ymmärrettävää.
9. asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja ymmärtäminen. Palvelutuottajan ammattitaito syventää ja varmistaa asiakkaan tarve
10. palveluympäristön viihtyvyys, ilmapiiri tai ekologisuus. (Rissanen 2006, 215-216.)

#### 4.3 Asiakkuusajattelu

Asiakkuusajattelun keskeinen tekijä on asiakkaan arvotuotannon tunteminen. Asiakkaan arvoketjun syvällinen tunteminen ja keskittyminen asiakkuuden prosessiin pikemmin kuin yksittäisestä asiakastapahtumasta saatavaan tuottoon tulisi olla asiakkuusajattelun kulmakivi. Pitkäaikaisessa yhteistoiminnassa pyritään molemmin puolin sovittamaan prosesseja niin hyvin toisiinsa, että arvoa syntyy molemmille osapuolille, asiakkaalle ja palvelun tuottajalle. Asiakkuusajattelussa kilpailukyky ei perustu ainoastaan palvelun hintaan, vaan myös palvelun tuottajan kykyyn auttaa asiakasta tuottamaan arvoa itselleen. (Lehtinen & Storbacka 2001, 5.)

Toinen kulmakivi on tuotteen prosessilähtöinen ajattelu. Tässä yhteydessä tuotteen tai palvelun erolla ei ole merkitystä. Tuote on nähtävä koko ajan kehittyvänä vaihdannan kohteena asiakkaan ja yrityksen välisessä prosessissa. Vaihdannan kautta palveluyrityksen osaaminen siirtyy osaksi asiakkaan arvotuotantoa. Koko asiakkuus nähdään tuotteena, joka prosessin aikana avaavat rajattomat mahdollisuudet erilaisten asiakkuussuhteiden rakentamiseen. Asiakkuus on siis prosessi, joka koostuu vuorovaikutteisista toiminnoista. (Lehtinen & Storbacka 2001, 5.)

Kolmas asiakkuusajattelun merkittävä tekijä liittyy palveluntuottajan vastuuseen. Ei riitä, että yritys tyydyttää asiakkaan tarpeet, eikä riitä, että asiakas on tyytyväinen. Yritys voi rakentaa lujaa asiakkuussuhdetta vain, jos se ottaa vastuulleen asiakassuhteen kehittämisen ja tarjoaa siten asiakkaalleen mahdollisuuden luoda itselleen arvoa. (Lehtinen & Storbacka 2001, 5.)

Ilman syvällistä asiakkaan arvoketjun tuntemista, on vaikeaa rakentaa sellaista suhdetta, joka luo arvoa kummallekin osapuolelle. Yhteistyön tarkoitus on tuottaa hyötyä sekä asiakkaalle että yritykselle, ja kummankin tulisi aktiivisesti hakea mahdollisuuksia, joilla voi kehittää asiakassuhdetta. Kun asiakassuhdetta tarkastellaan prosessin näkökulmasta, itse ostotapahtuma on vain osa prosessia ja asiakasaktiiviteettia, esimerkiksi tuotannon ja laskutuksen muodostavan osan prosessia ja asiakassuhdetta. (Lehtinen & Storbacka 2001, 6.)

#### 4.4 Asiakastyytyväisyys

Yrityksen menestyksen keskeinen tekijä sekä päämäärä että kilpailukeino on asiakastyytyväisyys. Tuottaakseen asiakastyytyväisyyttä ja palvellakseen hyvin asiakkaitaan tulee yrityksen hallita oma toimintoprosessinsa asiakaskeskeisellä tavalla. Yrityksen on ymmärrettävä asiakkaittensa laadulliset tarpeet ja pyrkiä tyydyttämään tai ylittämään ne.

Asiakas on tyytyväinen, jos hänen kokemuksensa ovat yhtä hyviä tai parempia kuin hänen odotuksensa.

Asiakkaan odotuksiin ja vaatimuksiin vaikuttavat asiakkaan omat tarpeet sekä hänen aiemmat kokemukset palveluyrityksestä ja sen tuotteista tai palveluista. Yrityksen sekä sen tuotteiden tai palveluiden mielikuva luovat asiakkaille odotustason, kuten asiakkaan kokemukset kilpailijoiden tai muiden toimialojen yrityksistä. (Järvelin, Kvist, Kähäri ja Räikkönen 1992, 42.)

Asiakkaan tyytyväisyyttä mitattaessa tärkeiden ydinkysymysten hahmottaminen on ensisijaisen tärkeää, sillä asiakastyytyväisyyden tutkimisen tarkoituksena ei ole tutkimustulosten saaminen, vaan niiden tehokas hyväksikäyttö. Asiakastyytyväisyyttä voidaan mitata strategisella sekä operatiivisella tasolla, joista strategiset mittaukset ovat kertatutkimuksia, joissa kartoitetaan asiakastyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä, ja operatiivisten mittausten tarkoitus on kuvata tyytyväisyyden tasoa sekä sen kehittymisen suuntaa.

Strategisen mittauksen avulla pyritään saamaan vastauksia:

- mitkä tekijät vaikuttavat asiakastyytyväisyyteen
- miten tärkeitä tekijät ovat kokonaisuuden kannalta
- millä tasolla asiakastyytyväisyys on. (Järvelin ym. 1992, 45.)

#### 4.5 Laadun kehittäminen

Erona tuotantoyritykseen, palveluyrityksen tuotekehittelyn eli palvelutuotteen kehittämisessä on kysymys tarjotusta prosessista ja sen kehittämisestä. Palvelujen tarjoajien haasteena on kehittää uusia ja innovatiivisia tapoja hallita asiakkaiden ongelmia ratkaisevia prosesseja. Palvelu ei ole tuotantoprosessin lopputuote, vaan kysymys on itse prosessista eli toiminnasta, joka alkaa kun asiakas on kosketuksissa palveluyrityksen kanssa ja päättyy kun hän on lopettanut kuluttamisen. (Grönroos 2009, 93.)

Yleisesti virheellisesti ajatellaan, että laadun parantaminen maksaa enemmän kuin mitä lisätuloja parannuksella saavutetaan. Laadun parantaminen vie resursseja ja lisää kustannuksia sekä laskee tuottavuutta. Tämän seurauksena yksikkökustannukset nousevat. Todellisuudessa yritykset käyttävät huomattavan osan liikevaihdosta virheiden korjaamiseen. Jopa 35 prosenttia liiketoiminnan kuluista voi johtua laadun puutteesta ja siitä johtuvista tehtävien uudelleen tekemisistä sekä virheiden korjaamisista. Laadun parantaminen virheettömillä, asiakaskeskeisillä ja tehokkailla prosesseilla sekä työntekijöiden kouluttamisella säästää tuon 35 prosenttia kuluista. Tuo säästetty 35 prosenttia näkyy suoraan

yrittäjien tuloksessa. Jos yritys sijoittaa säästetyt 35 prosenttia laadun kehittämiseen, kulut säilyvät ennallaan, mutta laadun parantaminen todennäköisesti parantaa myyntiä ja mahdollistaa korkeamman hinnan perimisen. (Grönroos 2009, 176.)

## 5 SAP-yrittäjiesittely

### 5.1 SAP:n liiketoimintaratkaisut

SAP on maailman johtava sähköisten liiketoimintaratkaisujen toimittaja. SAP-ratkaisujen avulla kaiken kokoiset yritykset kaikilla toimialoilla parantavat asiakas- ja kumppanisuhteitaan, vähentävät kustannuksiaan, tehostavat toimintojaan sekä suorituskykyään läpi koko toimitusketjun. SAP määrittelee liiketoimintaohjelmiston siten, että se sisältää toiminnanohjausjärjestelmän ja siihen liittyvät sovellukset. Näitä ovat esimerkiksi asiakkuudenhallinta, toimitusketjun hallinta, tuotteen elinkaaren hallinta ja toimittajasuhteiden hallinta. (SAP Annual Report 2008.)

SAP on saksalaista alkuperää oleva yritys, joka on perustettu vuonna 1972. SAP:lla on toimintaa yli 50 eri maassa ja se työllistää maailmanlaajuisesti noin 51,500 henkilöä. Liikevaihto vuonna oli 5,06 miljardia euroa. SAP on listattu useissa eri pörseissä, mm. Frankfurtissa ja New Yorkissa. SAP:lla on tällä hetkellä yli 95.000 asiakasta yli 120 maassa. (SAP Annual Report 2008.)

Suomessa SAP aloitti toimintansa vuonna 1996. Tällä hetkellä SAP Finland Oy:n palveluksessa on 125 henkilöä. SAP Finland Oy:n toimipaikka on Espoossa, Keilasatamassa. SAP:n asiakkaita ovat esimerkiksi Anglo-Nordic, Fazer, Finnforest, Honkarakenne, Kela, Kesko, Nokia, Orion, Pohjola, Puolustusvoimat, Sonera, Stora Enso ja UPM-Kymmene. SAP Finland Oy on osa Pohjoismaista ja Baltian markkina-aluetta, jonka mukaan organisaatio on rakentunut. (SAP Finland 2010.)

SAP:n visiona on auttaa yrityksiä menestymään yrityksen koosta tai toimialasta riippumatta. Nykyisessä haastavassa liiketoimintaympäristössä menestyvät sellaiset yritykset, joilla on selkeä tavoite sekä toimintalinja kaikissa liiketoiminnan osa-alueissaan. Tällaiset yritykset voivat toimia nopeammin paremman näkemyksen, tehokkuuden ja joustavuutensa ansiosta. SAP:n tavoitteena on tarjota ratkaisuja, joiden avulla kaikenkokoiset yritykset voivat alentaa kustannuksiaan, parantaa suorituskykyään sekä saavuttaa sen näkemyksen ja joustavuuden, jota tarvitaan strategian mukaiseen toimintaan. SAP:lla on oma ammattilaisten palvelutarjoama, joka takaa, että asiakkaat saavat suurimman hyödyn liiketoiminnan suorituskyvyn parantamiseksi tehdyistä tietotekniikkainvestoinneistaan. (SAP Finland 2010.)

## 5.2 SAP:n koulutuspalvelut

SAP-koulutuksen tavoitteena on auttaa suunnittelemaan ja toteuttamaan yrityksen koko arvoketjun kattavia, kokonaisvaltaisia oppimisstrategioita. Näissä tehtävissä onnistuakseen SAP-koulutus käyttää apunaan alan parhaita ohjelmia, palveluja sekä työvälineitä. SAP-koulutuksen tehtävänä on laatia yhteistyössä asiakkaan kanssa yhtäjaksoinen ja monipuolinen oppimisympäristö, jonka avulla koulutuksesta saadaan selkeää ja mitattavissa olevaa hyötyä.

SAP-koulutus on maailmanlaajuisesti yksi suurimmista koulutusorganisaatioista, jonka kursseilla on vuonna 2009 käynyt yli 300 000 kurssilaista. Kouluttajina toimivat SAP:n omat sekä partnereiden kouluttajat ja konsultit. (SAP Finland – SAP Koulutus 2010.)

SAP-koulutuksen ohjelman avulla voidaan:

- optimoida investointien kannattavuus
- pienentää omistuskustannuksia
- auttaa tärkeitä loppukäyttäjiä omaksumaan järjestelmän käytön.

Koulutusvaihtoehdot suunnitellaan joko sovelluksen, työtehtävän tai ohjelman pohjalta. SAP-koulutus järjestää koulutusta joko omassa koulutusyksikössään tai asiakkaan toimitiloissa. Koulutusmuodot voivat vaihdella ohjatusta opetuksesta verkkopohjaisiin koulutuksiin tai runsaasti tietoa (on demand) tarjoavaan tukeen. SAP-koulutuksen tarjoamien kurssien kohderyhmät ovat kumppaneiden konsultit, asiakkaan projektiryhmät sekä asiakasorganisaatioiden loppukäyttäjät. (SAP Finland 2010.)

### 5.2.1 Konsulttien koulutus

SAP tarjoaa erilaisia koulutusohjelmia kumppaniorganisaatioille ja erityisesti kumppaneidensa konsulteille. Toiminnanohjausratkaisun käyttöönotto on aina haastavaa ja vaatii onnistuakseen asiakasyrityksen johdon tuen, selkeän projektirakenteen ja osaavat konsultit, jotka määrittelevät yhdessä asiakkaan kanssa uudet prosessit sekä niitä tukevan järjestelmän sekä vastaavat määrittelyiden mukaisesta toteutuksesta. SAP:n palvelustrategia perustuu vahvaan kumppaniverkostoon sekä kumppanien toimesta tehtyihin käyttöönottoihin. Sen vuoksi SAP:lle on erityisen tärkeää kumppaneiden konsulttien osaaminen. Koulutusohjelmat tähtäävät aina sertifiointiin, jotka keskittyvät joko eri sovellusalueeseen, sovelluskehitykseen tai teknologiaan. Sertifiointiohjelmissa on olemassa eri tasoja kuten Associate, Professional tai Master -tasot. (SAP Partner Portal Global, Certification 2010.)

### 5.2.2 Projektiryhmän koulutus



Projektin sujuvan läpiviennin edellytys on, että kaikki projektiryhmän jäsenet – sekä asiakkaan että toimittajan – ymmärtävät ja tietävät eri projektivaiheiden tavoitteet, merkityksen sekä työskentelytavat. SAP:n käyttöönoton menetelmäkoulutusta annetaan projektiryhmille uusien käyttöönottoprojektien alkuvaiheessa. Kuten aiemmin mainittiin, SAP:n kumppanit ja heidän konsultit ovat vastuussa käyttöönotosta ja sen yhteydessä järjestelmään tehtävistä muutoksista sekä kehityksestä, kun taas asiakkaan projektiryhmälle annettava koulutus yleensä keskittyy yleisen SAP-tietouden jakamiseen sekä SAP-sovellusten prosessikoulutuksiin. Projektiryhmän tulee ymmärtää, minkälaisia prosesseja SAP-järjestelmä tukee, mitkä ovat joko prosessi- tai liiketoiminta-alueen parhaat käytännöt sekä minkälaisia muutoksia järjestelmään voidaan tehdä. Heidän tulee tämän lisäksi ymmärtää SAP-järjestelmän sisäinen integraatiologiikka sekä perustietojen käsittelylogiikka. Näitä asioita käsitellään erityisesti projektiryhmille suunnatussa koulutuksessa.

### 5.2.3 Loppukäyttäjäkoulutus

SAP suosii mallia, jossa asiakkaan omat kouluttajat vastaavat loppukäyttäjien koulutuksesta. Tähän on syynä se, että asiakkaan omilla työntekijöillä on paras liiketoimintaosaaminen jo olemassa. Kun nämä samat henkilöt ovat mukana käyttöönottoprojektissa, he oppivat projektin aikana uudet prosessit sekä niitä tukevan ratkaisun. Näin koulutuksiin saadaan helposti yhdistettyä liiketoimintaosaaminen, prosessiosaaminen sekä uuden järjestelmän käyttöön tarvittava osaaminen.

SAP tarjoaa asiakkaiden loppukäyttäjien koulutuksen tueksi koulutuskonsulttien työpanosta. Nämä voivat ottaa vastuulleen koulutuksen suunnittelun. Tämän lisäksi he voivat ohjata asiakkaita ymmärtämään muutoksen läpiviennin merkitystä ja vaikutusta yksittäisiin työntekijöihin. Hyvissä ajoin ja kokonaisvaltaisesti toteutettu koulutuksen suunnittelu antaa realistisen ja kattavan kuvan tarvittavista resursseista, työmääristä sekä aikatauluista. Erityisen tärkeää tieto on projektin toteuttajille ja organisaation päätöksentekijöille. Myös oikea-aikainen ja suunnitelmallinen viestintä on tärkeää organisaation jokaiselle henkilölle. Koulutuskonsultit auttavat ja opastavat asiakkaita muutoksenhallinnan, koulutuksen ja viestinnän suunnittelun ja toteutuksen osalta, tekevät laadunvarmistusta ja tukevat asiakkaan koulutustyövälineiden käyttöä.

SAP koulutuskonsulttien tarjoamat palvelut koostuvat seuraavista osa-alueista:

- muutoksenhallinta konsultoinnista
- koulutustarpeiden analysoinnista
- koulutusinvestoinnin laskennasta
- henkilökohtaisen suorituskyvyn lisäämisestä
- käyttäjien tukipalvelut sekä -työkalut

- koulutuksen suunnittelu sekä käyttöönoton jälkeisen tukimallin suunnittelu

Sellaisten organisaatioiden loppukäyttäjille, jotka jo ovat ottaneet SAP-järjestelmän käyttöön ja ovat ns. ylläpitovaiheessa, SAP-koulutus tarjoaa valmiita verkkokursseja, ns. eLearning-paketteja, joiden sisällöt perustuvat parhaisiin käytäntöihin ja joita voi tilata suoraan SAP:n koulutuksen verkkosivuilta. (SAP Global Education 2010.)

## 6 Empiirinen tutkimus

### 6.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen lähestymistapa on kvalitatiivinen, sillä tutkittavaa ilmiötä pyrittiin tulkitsemaan sekä ymmärtämään. Kvalitatiivisen tutkimusotteen päämääränä on ymmärtää paremmin yksilön käyttäytymistä sekä kokemuksia ja pyrkiä siten lisäämään tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Soininen 1995, 34-35.)

Otoksen laadinnassa käytettiin harkinnanvaraista otantaa, jossa tutkija on poiminut otokseen sellaiset tapaukset jotka edustavat hyvin hänen tarpeitaan. (Soininen 1995, 103.)

Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin haastattelua, jonka tarkoituksena on saada validia ja reliaabelia tietoa. Haastattelun runkona on käytetty kyselylomaketta, jossa on avoimia kysymyksiä, eli ne eivät sisältäneet valmiita vastausvaihtoehtoja. Haastattelun pohjalta saatuja vastauksia voidaan itsessään pitää raportteina, sillä ne kuvaavat tutkittavien ajatuksia ja tunteita. (Soininen 1995, 112-114.)

### 6.2 Tutkimusaineiston kerääminen

Haastattelututkimuksessa selvitettiin miten SAP Finland Oy:n nykyisiä loppukäyttäjille suunnattuja koulutuspalveluita on hyödynnetty aikaisempien käyttöönottoprojektien yhteydessä. Tarkoituksena on myös selvittää, miten koulutuspalveluita tulisi jatkossa kehittää, että ne vastaavat nykyisten asiakkaiden tarpeita. Tutkimuksessa on analysoitu koulutuspalvelutarjoamaa yksityiskohtaisesti tutkimuksen tulosten valossa ja tulosten pohjalta on laadittu kehittämis ehdotuksia loppukäyttajakoulutuspalveluiden parantamiseksi.

Tutkimus toteutettiin haastattelemalla yritysten koulutusyhteyshenkilöitä. Haastattelu tehtiin kolmen yrityksen koulutusyhteyshenkilöille. Haastattelut suoritettiin aikavälillä 10.3 - 25.3.2010

Haastateltavat organisaatiot valittiin kahdesta eri toimialasta asiakasrekisterissä olevista merkittävimmistä yrityksistä ylläpitomaksun suuruudella mitattuna. Käyttäjiä haastateltavien organisaatioissa on 2000 – 20 000. Kaksi organisaatiota toimii ainoastaan Suomessa, mutta useammalla paikkakunnalla. Yksi organisaatio toimii Suomen rajojen ulkopuolella, 16 eri maassa. Pääkäyttäjiä organisaatioissa oli 30 – 50. Tämän lisäksi yhdessä organisaatiossa oli 107 muutosvalmentajaa antamassa koulutusta käyttöönoton yhteydessä. Yksi haastateltava vastasi projektissa muutoksenhallinnasta ja koulutuksesta, mutta on siirtynyt projektin jälkeen takaisin yrityksen koulutusyksikköön kehittämisspäälliköksi. Kaksi muuta haastateltavaa olivat projektipäälliköitä. SAP:lla tuetaan kaikkien haastateltujen yritysten taloushallinnon sekä henkilöstöhallinnon prosesseja. Tämän lisäksi yhdessä yrityksessä SAP:lla tuetaan hankinnan sekä logistiikan ja projektiliiketoiminnan prosesseja. Kolmannessa haastatellussa yrityksessä taloushallinnon sekä henkilöstöhallinnon prosessien lisäksi SAP:lla tuetaan hankinnan, projektinhallinnan sekä työvuorosunnittelun prosesseja.

Laadullinen tutkimusmenetelmä sopii parhaiten asiantuntijoiden näkemysten selvittämiseen. Haastattelu toteutettiin strukturoituna yksilöhaastatteluna, koska haluttiin tutkia yhteyshenkilöiden näkemyksiä ja kokemuksia siitä, miten loppukäyttäjää on tuettu ja koulutettu nykyisten käyttöönottoprojektien yhteydessä.

Haastattelu sisälsi 19 avointa kysymystä. (Liite 1). Avoimia kysymyksiä käytettiin siksi, että vastauksista saataisiin kehitysehdotuksia ja uusia näkökulmia, joita pelkkien kvantitatiivisten kysymysten avulla ei nousisi esiin. Jotta aineistoon saatiin selkeyttä ja uutta informaatiota tutkittavasta asiasta, kysymykset ryhmiteltiin seuraavasti:

- Miten haastateltavan yrityksessä on loppukäyttäjää koulutettu järjestelmän käyttöönoton yhteydessä?
- Miten haastateltavan yrityksessä on loppukäyttäjää tuettu ja koulutettu järjestelmän käyttöönoton jälkeen?
- Miten haastateltava itse haluaisi suunnitella ja toteuttaa loppukäyttajakoulutuksen?
- Minkälaisia kokemuksia haastateltavilla on SAP:n loppukäyttäjille suunnatuista koulutuksista?

### 6.3 Tulosten käsittely

Tutkimuksen tuloksia käsiteltiin edellä mainituista ryhmistä johdettujen teemojen avulla. Nämä teemat käsittelevät tutkimusongelmaa siten, että ensin käsitellään menneisyyttä eli miten aikaisemmissa käyttöönottoprojekteissa loppukäyttäjää on koulutettu ja seuraava teemassa miten heitä on tuettu ja koulutettu käyttöönoton jälkeen. Tämän jälkeen käsitellään haastateltavien näkemyksiä siitä miten he haluaisivat kouluttaa loppukäyttäjää ja miten he näkevät että loppukäyttäjää tulisi tukea käyttöönoton jälkeen. Neljäs teema

käsittelee SAP Koulutuksen loppukäyttäjille suunnattujen palveluiden tunnettuutta ja kokemuksia näistä palveluista. Viides teema sisältää kehitysehdotuksia SAP:n loppukäyttäjille suunnattujen palveluiden kehittämisestä ja niiden tarjoamisesta.

## 7 Tutkimustulokset ja analyysi

### 7.1 Loppukäyttäjien koulutus aikaisemmissa käyttöönottoprojekteissa

Kaikissa haastatteluissa kävi ilmi, että loppukäyttäjien koulutustarpeita ei oltu tutkittu etukäteen. Koulutuksen suunnittelua ohjasivat projektin aiheuttamat muutokset prosesseihin ja vaikutukset loppukäyttäjien määrään. Prosesseista pyrittiin tunnistamaan uudet sekä muuttuneet tehtävät ja kohdentamaan koulutus näihin keskeisiin muutoksiin.

#### Kohderyhmä

Koulutettavien kohderyhmä valikoitui kaikissa kohdeyrityksissä henkilöistä, joiden työhön prosessien tai järjestelmän muutos vaikutti. Haastateltava 3:n organisaatiossa oli tunnistettu kriittinen loppukäyttäjryhmä, esimiehet, joille suunniteltiin oma koulutusohjelma. Heitä koulutettiin luokkamuotoisessa koulutuksessa kahdessa eri osassa, joista ensimmäinen osa keskittyi ainoastaan uusien prosessien tuomaan muutosten käsittelyyn ja esimiesten asemaan muutoksen läpiviemisessä sekä muutoksien viestinnässä. Toisessa osassa esimiesten koulutusta keskityttiin uudessa järjestelmässä tehtäviin uusiin toimenpiteisiin. Samassa yrityksessä oli esimiesten tueksi koulutettu yrityksen omia muutoksenhallintavalmentajia. Nämä valmentajat saivat saman muutoksenhallintaan keskittyvän koulutuksen kuin esimiehetkin, mutta järjestelmäkoulutuksen osalta heille annettiin oma koulutus, sillä heidän tehtävänä oli tukea loppukäyttäjää järjestelmän käytössä. Tässä yhteydessä esimiehet katsottiin loppukäyttäjiksi, eli muutosvalmentajien tehtävänä oli tukea myös esimiehiä järjestelmän käytössä.

#### Koulutuksen tavoitteet ja koulutusmenetelmät

Tavoitteeksi kaikissa haastateltavissa yrityksissä oli loppukäyttajakoulutukselle asetettu uusien tai muuttuneiden prosessien tunnistaminen ja siitä johdettuna yhtenäinen toiminta kaikissa organisaation osissa. Toinen tavoite oli prosessia tukevan järjestelmän käytön oppiminen siten, että käyttäjät osaavat itsenäisesti käyttää uuden järjestelmän keskeisimpiä, usein toistettuja toimintoja.

Koulutusmenetelmän osalta voidaan todeta, että suurimmalle osalle loppukäyttäjää ei yleensä oltu annettu luokkahuonekoulutusta, sen sijaan loppukäyttäjille oli tehty haastateltava 3:n

organisaatiossa itseopiskelukurssi, jonka he saattoivat käydä haluamassaan aikataulussa ja tahdissa sekä hakea kurssista tukea käytön hetkellä. Haastateltava 2:n organisaatiossa oli käytössä toinen koulutusmuoto, virtuaalikoulutus, joka oli aikataulutettu ja siinä kouluttaja ohjasi koulutusta. Virtuaalikoulutukseen oli sisällytetty harjoitteluosuus ja kouluttajan läsnäolo takasi kommunikaation kouluttajan sekä koulutettavien välillä. Virtuaalikoulutuksen erona perinteelliseen luokahuonekoulutukseen oli ainoastaan se, että kouluttaja saattoi antaa koulutuksen omassa työpisteessään ja koulutettavat saattoivat käydä kurssin omassa työpisteessään. Kaikissa yrityksissä oli kuitenkin järjestetty perinteellinen luokahuonekoulutus kriittisille käyttäjäryhmille kuten esimiehille, asiantuntijoille, pääkäyttäjille tai kouluttajille.

Koulutusmallina kaikissa yrityksissä oli, että yritysten pääkäyttäjiä tai kouluttajia oli koulutettu projektin aikana käyttöönotto-kumppanin toimesta. Pääkäyttäjät tai erikseen nimetyt kouluttajat kouluttivat loppukäyttäjien suuren ryhmän.

Haastattelut	Loppukäyttäjien koulutus aikaisemmissa käyttöönottoprojekteissa			
	Miten loppukäyttäjä koulutuksen tarve tunnistettiin	Mitä tavoitteita loppukäyttäjä koulutukselle asetettiin	Miten loppukäyttäjä koulutus järjestettiin edellisessä SAP -käyttöönotto projektissa	Minkälaista koulutusta loppukäyttäjille annettiin
Haastateltava 1	- koulutustarvetta ei oltu tutkittu etukäteen -projektin aiheuttamat muutokset ohjasivat suunnittelua	- uusien tai muuttuneiden prosessien tunnistaminen ja järjestelmän käytön oppiminen	- toimittaja koulutti pääkäyttäjät - pääkäyttäjät kouluttavat loppukäyttäjät	
Haastateltava 2	- koulutustarvetta ei oltu tutkittu etukäteen -projektin aiheuttamat muutokset ohjasivat suunnittelua	- uusien tai muuttuneiden prosessien tunnistaminen ja järjestelmän käytön oppiminen	- toimittaja koulutti pääkäyttäjät - pääkäyttäjät kouluttivat loppukäyttäjät	- pääkäyttäjille luokkahuone koulutusta - loppukäyttäjille virtuaalikoulutusta
Haastateltava 3	- koulutustarvetta ei oltu tutkittu etukäteen -projektin aiheuttamat muutokset ohjasivat suunnittelua - tunnistettiin kriittinen loppukäyttäjryhmä, esimiehet	- uusien tai muuttuneiden prosessien tunnistaminen ja järjestelmän käytön oppiminen	- toimittaja koulutti pääkäyttäjät	- pääkäyttäjille, esimiehille sekä muutosvalmentajille luokkahuone koulutusta - loppukäyttäjille itseopiskelukurssi

Taulukko 1: Loppukäyttäjien koulutus aikaisemmissa käyttöönottoprojekteissa

## 7.2 Loppukäyttäjien tuki ja koulutus käyttöönoton jälkeen

### Käyttöönoton jälkeinen tuki

Käyttöönoton jälkeinen tuki oli järjestetty eri tavoin eri yrityksissä. Haastateltava 2:n organisaatiossa oli järjestetty heti käyttöönoton jälkeinen erityinen tukiajanjakso, joka kesti vain n. 2 viikkoa, jona aikana toimittajan sekä oman henkilökunnan muodostama projektiryhmä keskittyi tukemaan uuden järjestelmän käyttöä. Projektiryhmä oli fyysisesti sijoitettu käyttäjien läheisyyteen ja käyttäjät saattoivat joko käydä kysymässä apua tai soittaa erityiseen tukipuhelinnumeroon tai laittaa sähköpostiviestiä erityiseen

sähköpostiosoitteeseen. Uutta järjestelmää käytettäessä käyttäjät eivät aina tiedä onko kysymyksessä tekninen ongelma vai väärä käyttötapa tai esimerkiksi käyttövaltuuteen liittyvä rajoitus. Tämän erityistuen tavoitteena oli helpottaa käyttäjien yhteydenottoa ja kanavoida kaikki yhteydenotot yhteen paikkaan, josta kaikki ongelmat ratkaistaan ja näin varmistaa, että järjestelmä otetaan tehokkaasti ja oikealla tavalla käyttöön.

Erityistukiajanjakson jälkeen käyttäjien tekniset ongelmat kanavoitiin tekniseen tukeen. Koko organisaation laajuisiin tukiprosesseihin oli tehty järjestelmän toimintoihin liittyviä erityisiä käytön opastuskortteja, jotka tukivat käyttäjää juuri kyseisissä tapahtumissa. Näistä opastuskorteista pääsi helposti siirtymään kyseisen tapahtuman sisältämään prosessin opastukseen. Tätä yleistä, organisaation eri osien hyödyntämää käyttäjien tukea kehitetään keskitetysti samalla tavoin ja saman tukiorganisaation toimesta kuin teknistä tukea. Sellaiset osat järjestelmästä, joita käyttivät vain tietyt organisaation osat, vastasivat tämän järjestelmän käyttäjien tuesta erityistukiajanjakson jälkeen. Organisaation osien antamaa käyttäjien tukea ei ole tutkittu, eli ei tiedetä miten käyttäjiä nyt tuetaan kun järjestelmän käyttöönotosta on aikaa.

Haastateltava 3:n organisaatiossa käyttäjien tuki oli järjestetty siten, että oli tehty kaikki SAP - toiminnot kattava yksi verkkokurssi, joka opastaa käyttäjiä. Tämä laaja ja paljon yksityiskohtaisia käytön ohjeita tarjoava kurssi on koko ajan nykyisten sekä uusien käyttäjien käytössä. Tämän lisäksi on ylläpidetty ajantasaista ohjeistusta käyttäjille sisäisillä Internet sivuilla. Tässä organisaatiossa on käyttäjillä mahdollisuus myös saada henkilökohtaista opastusta muutosvalmentajilta, mutta pyrkimyksenä on, että muutosvalmentajat järjestävät pienimuotoisia tietoiskuja, kun katsovat että laajempi joukko käyttäjiä tarvitsee tukea joko saman asian tiimoilta tai eri asioista. Tekniset kysymykset ohjataan keskitettyyn tekniseen tukeen.

Haastateltava 1:n organisaatiossa loppukäyttäjien tuki on järjestetty erityisen käytön tukiorganisaation avulla. Tähän organisaatioyksikköön on keskitetty sovellusneuvoja, joiden tehtävänä on tukea loppukäyttäjiä heidän järjestelmän käytön yhteydessä.

#### Käyttöönoton jälkeinen koulutus

Koulutusta käyttöönoton jälkeen uusille käyttäjille on annettu ja suunniteltu annettavan vaihtelevasti. Haastattelu 2:ssa kävi ilmi, että uusien käyttäjien kouluttaminen on sen liiketoimintayksikön vastuulla johon uusia käyttäjiä tulee. Projekti tai tietotekniikkayksikkö eivät olleet vastuussa näiden uusien käyttäjien kouluttamisesta. Haastattelu 1:ssä ilmeni, että sovellusneuvoja on koulutettu käyttöönoton jälkeen antamalla heille täsmäkoulutusta. Tarve täsmäkoulutukselle on tullut vasta myöhemmin, kun uudet prosessit ja uusi järjestelmä on ollut jo jonkin aikaa käytössä. Tämä täsmäkoulutus on sisältänyt erilaisia prosessiin

liittyvää sisällöllistä koulutusta kuten järjestelmäkoulutusta. Täsmäkoulutuksessa on käyty läpi esimerkiksi syy-seuraussuhteita siten, että sovellusneuvojat ymmärtävät järjestelmän käytön vaikutukset muihin prosesseihin tai prosessien osiin. Tämän täsmäkoulutuksen on antanut käyttöönotto-kumppani ja tavoitteena on ollut, että sovellusneuvojat kouluttavat loppukäyttäjii näiden täsmäkoulutuksessa saatujen tietojen osalta. Haastateltava 3:n organisaatiossa prosessit sekä niitä tukevan järjestelmän koulutus on sisällytetty uusien työntekijöiden perehdytysohjelmaan. Kun kyseessä on ollut työntekijä, häntä on opastettu verkkokurssin käymisessä sekä aikataulutettu verkkokurssin läpikäyminen. Tämän lisäksi hänelle on kerrottu tukiorganisaation rakenne ja vastuualueet. Jos kyseessä on ollut uusi esimies, niin heille on järjestetty kolme kertaa vuodessa oma esimieskoulutus, johon on sisällytetty laaja prosessien sekä järjestelmän koulutus. Olemassa oleville esimiehille järjestetään kerran vuodessa esimieskoulutus, johon on sisällytetty uusien tai muuttuneiden prosessien tai järjestelmän koulutusta.

Yhdessäkään haastateltavassa yrityksessä ei oltu tutkittu loppukäyttäjien osaamisen tasoa käyttöönoton jälkeen. Haastateltava 1:n organisaatiossa sovellusneuvojat olivat itse tuoneet esiin, että tarvitsevat lisäkoulutusta, ns. täsmäkoulutusta, joka selittää prosessien tai niiden osien välisiä syy-seuraussuhteita sekä sisältää järjestelmän käyttöön liittyvää yksityiskohtaista opastusta. Haastateltava 3:n organisaatiossa toteutettiin asiakastytyväisyysmittaus, jossa kysyttiin käyttäjien mielipidettä siitä, olivatko he saaneet riittävästi koulutusta ja olivatko he sitä mieltä että he tuntevat prosessit ja osaavat käyttää järjestelmää.

Asiakastytyväisyysmittauksen tuloksien perusteella käyttäjät kokivat että järjestelmän käyttö on vaikeaa. Kun projektiryhmässä oltiin arvioitu tuloksia, oli todettu, että on aivan normaalia, että uudet toiminnot koetaan vaikeiksi. Tämän vuoksi ei koulutusmallia tai sisältöjä muutettu seuraavan käyttöönoton yhteydessä. Tämän lisäksi samassa organisaatiossa oli tehty ensimmäisen käyttöönoton jälkeen kysely muutosvalmentajille, jossa kysyttiin miten he kokivat, että koulutukset olivat sujuneet ja mikä oli ollut hyvää ja miten voidaan parantaa muutosvalmentajien koulutusta.

Haastateltava 3:n organisaatiossa oli muutettu prosessia käyttöönoton jälkeen, kun muihin prosessin osiin oli heijastunut paljon korjaustoimenpiteitä toisessa osassa prosessia tehtyjen väärin toimintojen perusteella. Huomattavaa oli, että välitön palaute koulutuksesta oli erittäin hyvää, eli koulutus oli sujunut hyvin. Kuitenkaan henkilöt eivät olleet osanneet tehdä toimintoja oikein käyttöönoton jälkeen, ja tämän vuoksi oli päätetty muuttaa prosessia siten, että haastavimmat toiminnot keskitettiin tietyille henkilöille, jolloin heidän osaaminen vahvistui näissä tietyissä erityisen vaativissa toiminnoissa.



	Loppukäyttäjien tuki ja koulutus käyttöönoton jälkeen		
Haastattelut	Miten loppukäyttäjää on tuettu projektin jälkeen	Miten loppukäyttäjää on koulutettu projektin jälkeen	Onko SAP loppukäyttäjien osaamisen tasoa tutkittu yrityksessänne projektin jälkeen
Haastateltava 1	- käytön tukiorganisaatio joka antaa opastusta	- täsmäkoulutusta käytön tukiorganisaatiolle	- ei ole, käytön tukiorganisaatio oli itse tuonut esiin koulutustarpeen
Haastateltava 2	- erityinen tukiajanjakso heti käyttöönoton jälkeen - järjestelmän käytön tuki liitetty järjestelmään	- liiketoimintayksikön vastuulla	- ei ole tutkittu
Haastateltava 3	- verkkokurssi jossa yksityiskohtainen opastus - muutosvalmentajien antama henk.koht. Opastus	- uusille työntekijöille verkkokurssi, osa perehdytystä - uusille esimiehille osa esimieskoulutusta	- ei ole, toteutettu asiakastytyytyväisyysmittaus joka paljasti koulutustarpeita

Taulukko 2: Loppukäyttäjien tuki ja koulutus käyttöönoton jälkeen

### 7.3 Mielipiteet koulutuksen ja tuen suunnittelusta sekä toteutuksesta

Koulutuksen suunnittelun suhteen jokainen haastateltava piti hieman eri asiaa suunnittelun lähtökohdan tärkeimpänä asiana. Haastateltava 1 korosti, että liiketoiminnan näkökulmaa pitäisi saada enemmän mukaan. Hän myös lisäsi, että prosessiosaamisen yhdistäminen liiketoimintaosaamiseen vaatii aikaa ja koska oman organisaation kouluttajilla ei välttämättä ole koulutusosaamista, tulisi koulutusta harjoitella etukäteen ja varata riittävästi aikaa tälle harjoittelulle. Hän myös totesi, että koulutuksen suunnittelulle tulisi aina olla johdon tuki. Haastateltava 2 halusi käyttää koulutuksen suunnittelussa apuna nykyisiä loppukäyttäjää ja

asiantuntijoita sekä nykyisiä kouluttajia. Näistä kolmesta eri edustajasta koostuisi tiimi, joka suunnittelisi loppukäyttäjäkoulutuksen. Hänen mielestään tämän lähestymisen etu on, että koulutuksen suunnittelussa voidaan hyödyntää aikaisempia kokemuksia. Myös hän korosti, että koulutus tulisi suunnitella prosessilähtöisesti ja vasta myöhemmässä vaiheessa perehtyä järjestelmään. Haastateltava 3 korosti, että koulutuksen suunnittelussa tulee tietää minkälaiset prosessit ovat ja minkälainen järjestelmä on. Toisin sanoen, kun koulutusta aletaan suunnitella, tulee tietää koulutuksen sisältö aika tarkkaan.

#### Koulutuksen toteutus

Koulutuksen toteutuksesta kaikki olivat samaa mieltä, että halusivat toteuttaa koulutuksen luokkahuonemuotoisena. Tätä koulutusmuotoa perusteltiin kaksisuuntaisella kommunikaatiolla. Osallistujat voivat kysyä ja saavat välittömästi vastauksen ja toisaalta kouluttaja saa heti käsityksen, mitkä asiat koetaan vaikeina sekä miten koulutusta voisi heti parantaa. Haastateltava 3 totesi, että positiivinen palaute koulutuksessa sai aikaan selkeitä onnistumisen kokemuksia ja ruokkii siten koulutuksen hyvää lopputulosta. Lisäksi Haastattelu 1:ssä tuotiin esiin seikka, että oppijat voivat kysellä toisiltaan sekä keskustella keskenään ja näin vahvistaa käsitystään oppimastaan. Itseopiskelua tai virtuaalikoulutusta kaikki haastateltavat pitivät hyvänä lisäkoulutusmuotona. Näiden koulutusmuotojen käyttämisessä haastateltavien mielestä tulee tarkasti valita kohderyhmä. Kriittisille käyttäjäryhmille, kuten pääkäyttäjille, kouluttajille tai esimiehille ei virtuaalikoulutus tai itseopiskelu nähty hyvänä vaihtoehtona. Haastateltava 2 toi esiin ennakotehtävien lähettämisen ennen varsinaista koulutusta. Tämä tehtävä ei saisi olla liian vaativa tai aikaavievä, sillä silloin kukaan ei tekisi sitä. Tehtävä tulisi herättää oppijan aiheeseen, niin että koulutukseen tultaessa tiedetään jo aiheesta jonkin verran. Näin oppijat osaisivat koulutuksessa kysellä enemmän tai kyseenalaistaa kuulemaansa. Haastateltava korosti, että jos esitehtävä lähetetään, niin tehtävän sisältämiä aiheita ei tulisi kerrata tai käsitellä heti koulutuksen alussa, etteivät ne jotka tehtävän ovat tehneet menetä mielenkiintoaan.

Kaikissa haastatelluissa organisaatioissa projektissa päätettiin loppukäyttäjäkoulutuksen suunnittelusta sekä toteutuksesta. Kaikissa projekteissa vastuu koulutuksen suunnittelusta sekä toteutuksesta oli vastuutettu yksittäiselle henkilölle, jolla oli oma projektinaikainen koulutustiimi.

Kaikki haastateltavat näkivät erittäin tärkeänä, että loppukäyttäjät oppivat tuntemaan prosessit sekä toimimaan niiden mukaan ja käyttämään uutta järjestelmää. Kukaan haastateltavista ei uskonut, että yritys saavuttaisi lisätehoa prosessien uudistamisesta, ellei loppukäyttäjää koulutettaisi.

Yhdessäkään haastattelussa ei ilmennyt, että projektin tavoitteisiin olisi kiinnitetty laadullisia mittareita koulutukselle. Toisaalta Haastateltava 1 korosti, että projektin ja projektipäällikön onnistumista kyllä mitattiin ja sitä kautta epäonnistuminen koulutuksen suunnittelussa ja toteutuksessa merkitsisi projektille epäonnistumista yhdellä alueella. Haastattelu 3:ssa todettiin, että projektin alkuvaiheessa tilanne oli niin hahmottumaton, että ei tiedetty, mikä lopputulos ihan tarkkaan tulisi olla. Tämän vuoksi ei nähty järkevänä ottaa mukaan laadullisia mittareita.

	Mielipiteet koulutuksen ja tuen suunnittelusta sekä toteutuksesta					
Haastattelut	Miten haluaisit suunnitella loppukäyttäjäkoulutuksen	Miten haluaisit toteuttaa loppukäyttäjäkoulutuksen	Minkälaisia opetusmenetelmiä haluaisit käyttää loppukäyttäjäkoulutuksen toteutukseen	Missä päätetään loppukäyttäjäkoulutuksen toteutuksesta ja suunnittelusta teidän yrityksessänne	Miten tärkeänä näet loppukäyttäjäkoulutuksen prosessien tehostamisen kannalta	Oliko projektin tavoitteisiin kiinnitetty laadullisia mittareita koulutukselle
Haastateltava 1	- liiketoiminnan näkökulmaa pitäisi saada enemmän mukaan - aikaa prosessiosaamisen ja liiketoimintaosaamisen yhdistämiselle - johdon tuki koulutukselle	- luokkahuone muotoisena kommunikaation vuoksi	- luokkahuone koulutusta - itseopiskelu tai virtuaali koulutus tukee luokkahuonemuotoista koulutusta	- projekti päättää - projektissa koulutustiimi joka suunnittelee ja vastaa toteutuksesta	- erittäin tärkeää - uusista prosesseista tuskin lisähyötyä organisaatiolle ilman koulutusta	-ei ole - projektipäällikön onnistumista mitataan
Haastateltava 2	-nykyiset loppukäyttäjät, asiantuntijat ja kouluttajat mukaan suunnittelemaan - ensin prosessit ja sitten järjestelmä	- luokkahuone muotoisena kommunikaation vuoksi	- luokkahuone koulutusta - itseopiskelu tai virtuaali koulutus tukee luokkahuonemuotoista koulutusta - ennakotehtävä	- projekti päättää - projektissa koulutustiimi joka suunnittelee ja vastaa toteutuksesta	- erittäin tärkeää - uusista prosesseista tuskin lisähyötyä organisaatiolle ilman koulutusta	- ei ole
Haastateltava 3	- ensin tulee tietää minkälaiset prosessit ja järjestelmä tulee käyttöön	- luokkahuone muotoisena kommunikaation vuoksi - lisäksi onnistumisen kokemukset	- luokkahuone koulutusta - itseopiskelu tai virtuaali koulutus tukee luokkahuonemuotoista koulutusta	- projekti päättää - projektissa koulutustiimi joka suunnittelee ja vastaa toteutuksesta	- erittäin tärkeää - uusista prosesseista tuskin lisähyötyä organisaatiolle ilman koulutusta	- ei ole, tilanteen hahmottumattomuuden vuoksi

Taulukko 3: Mielipiteet koulutuksen ja tuen suunnittelusta sekä toteutuksesta

#### 7.4 SAP Finland Oy:n koulutuksen loppukäyttäjille suunnattujen palveluiden tunnettuus

Haastateltava 1 ja 3 eivät olleet koskaan käyttäneet SAP:n loppukäyttäjille suunnattuja palveluita. Haastateltava 2 uskoi, että heidän organisaationsa on käyttänyt SAP Finland Oy:n Koulutuksen loppukäyttäjille suunnattuja palveluita.

Yksikään haastateltavista ei tuntenut SAP Finland Oy:n Koulutuksen loppukäyttäjille suunnattuja palveluita. Haastateltava 3 epäili, että loppukäyttäjille ei ulkopuolinen taho voisi tarjota koulutusta, sillä jokaisella organisaatiolla on erilaiset prosessit tai ainakin erilaiset

käyttötavat järjestelmälle. Lisäksi hän korosti, että jokaisella yrityksellä on erilainen sisältö järjestelmälle, ja ulkopuolinen koulutus ei koskaan voisi ottaa kantaa substanssikysymyksiin.

Kenelläkään haastateltavista ei ollut mielipidettä SAP Finland Oy:n Koulutuksen loppukäyttäjille suunnatuista palveluista.

	SAP Finland Oy:n Koulutuksen loppukäyttäjille suunnattujen palveluiden tunnettuus		
Haastattelut	Onko yrityksenne käyttänyt SAP Finland Oy:n Koulutuksen loppukäyttäjille suunnattuja koulutuspalveluita	Tunnetko SAP Finland Oy:n Koulutuksen loppukäyttäjille suunnattuja koulutuspalveluita	Mitä mieltä olet SAP Finland Oy:n Koulutuksen loppukäyttäjille suunnatuista koulutuspalveluista
Haastateltava 1	- ei ole	- ei tunne	- ei mielipidettä
Haastateltava 2	- uskoo, että on käyttänyt	- ei tunne	- ei mielipidettä
Haastateltava 3	- ei ole	- ei tunne	- ei mielipidettä

Taulukko 4: SAP Finland Oy:n Koulutuksen loppukäyttäjille suunnattujen palveluiden tunnettuus

#### 7.5 Kehitysehdotuksia SAP:n loppukäyttäjille suunnattujen palveluiden kehittämisestä ja niiden tarjoamisesta

SAP Finland Oy:n Koulutukselle annettiin seuraavia kehitysehdotuksia. Haastateltavat 2 ja 3 kehottivat täsmentämään markkinointiviestiä siten, että siitä selkeästi ymmärtää, mikä kohderyhmä on kulloinkin kyseessä. Haastateltava 1 oli sitä mieltä, että SAP:n Koulutuksella tulisi olla selkeät paketit tiettyihin ongelmatilanteisiin, jotka soveltuvat asiakkaiden käyttöön yrityksistä riippumatta. Hän esitti ehdotuksen, että SAP:n koulutuksella tulisi olla yksi kontaktihenkilö asiakkaaseen päin, joka suunnittelee ja vastaa koulutuksen toteutuksesta ja paketoisi palvelun selkeästi asiakkaan suuntaan. Nykyinen malli on epäselvä, kun materiaalit, tilat ja kouluttajat tulevat kaikki eri toimittajilta. Lisäksi haastateltava 1:ltä tuli kehitysehdotus, että SAP:n pitäisi ymmärtää palvelukeskuksien toiminta paremmin ja tarjota erityistä, juuri palvelukeskuksille kohdennettua koulutusta.

	Kehitysehdotuksia SAP:n loppukäyttäjille suunnattujen palveluiden kehittämisestä ja niiden tarjoamisesta
Haastattelut	Kehitysehdotuksia SAP:n loppukäyttäjille suunnattujen palveluiden kehittämisestä ja niiden tarjoamisesta
Haastateltava 1	- selkeät paketit tiettyihin ongelmatilanteisiin, jotka soveltuvat asiakkaiden käyttöön yrityksistä riippumatta - yksi kontaktihenkilö asiakkaaseen päin - palvelukeskustoiminta tulisi ymmärtää paremmin ja tarjota palvelukeskuksille koulutusta
Haastateltava 2	- markkinointiviestin täsmentäminen eri kohderyhmille
Haastateltava 3	- täsmentää markkinointiviestiä siten, että siitä selkeästi ymmärtää mikä kohderyhmä on kulloinkin kyseessä

Taulukko 5: Kehitysehdotuksia SAP:n loppukäyttäjille suunnattujen palveluiden kehittämisestä ja niiden tarjoamisesta

## 8 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta ei voida osoittaa reliabiliteetilla eikä validiutta eli pätevyyttä sen ainutkertaisuuden, prosessiluonteisuuden sekä dynaamisuuden vuoksi. Siksi on haettava muita tutkimuksen luotettavuuden sekä objektiivisuuden käsitteitä, joilla voidaan osoittaa tutkimuksen onnistuneisuus. (Niskanen 1997, 159.) Tutkimuksen onnistuneisuutta tulisi mitata ainakin

- aineiston riittävyyden
- analyysin kattavuuden
- analyysin arvioitavuuden ja toistettavuuden suhteen. (Niskanen 1997, 159.)

### 8.1 Aineiston riittävyys ja analyysin kattavuus

Aineiston riittävyyden toteamiseksi, aineisto voidaan jakaa kahtia ja suorittaa yksityiskohtainen analyysi yhdessä puoliskossa ja koetella tuloksia toiseen puoliskoon. Tämä on epätaloudellinen ja haastava tapa osoittaa aineiston riittävyys, sillä jos tulokset ovat vastaavat toisessa puoliskossa, on tämä toinen puoli aineistosta kerätty turhaan. Lisäksi kvalitatiivisen tutkimuksen analyysin vaivalloisuuden vuoksi on oltava tarkkana aineiston määrän ja havainnoista kertyvän tekstin määrän suhteen. (Niskanen 1997, 163.)

Tässä tutkimuksessa haastattelut suoritettiin ensin toisessa toimialassa ja verrattiin niitä toisen toimialan tuloksiin ja pyrittiin näin todentamaan aineiston riittävyys.

Analyysin kattavuuden toteamiseksi on varmistuttava, että tutkija ei perusta analyysiaan satunnaisiin tulkintoihin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistot ovat usein laajoja ja vaikeasti hallittavissa, ja sen vuoksi on etukäteen mietittävä miten aineisto saadaan hallittavaan ja prosessoitavaan muotoon. (Niskanen 1997, 163.)

Tässä tutkimuksessa aineiston analysointi perustui haastattelun runkona olleisiin avoimiin kysymyksiin, joiden perusteella aineistoa ryhmiteltiin. Aineistoa myös pyrittiin tiivistämään ilman, että sen sisältämä tieto katoaisi vaan päinvastoin pyrittiin kasvattamaan informaatioarvoa, luomalla hajanaisesta aineistosta loogista ja mielekästä. Tiivistäminen tässä tapauksessa tarkoitti, että tutkija on ottanut pois merkityksettömät sanat kuten; tota, niinku, no, jne.

## 8.2 Analyysin arvioitavuus ja toistettavuus

Arvioitavuus tarkoittaa, että lukija pystyy seuraamaan tutkijan päätelmiä ja että hänellä on edellytykset joko hyväksyä tutkijan tulkinnot tai riitauttaa ne. Toistettavuudella sitä vastoin tarkoitetaan, että luokittelu- ja tulkintasäännöt on esitetty niin selkeästi ja yksiselitteisesti, että toinen tutkija päätyisi samoihin tuloksiin soveltamalla samoja luokittelu- ja tulkintasääntöjä. (Niskanen 1997, 164.) Vaikka kvalitatiivinen analyysi olisikin vähemmän standardoitua kuin kvantitatiivisen tutkimusaineiston käsittely, on erityisen tärkeää, että lukija saa mahdollisimman tarkan kuvan niistä periaatteista ja tulkintasäännöistä, jotka ovat johtaneet raportoituihin tuloksiin. Lukijan ei pidä luottaa tutkijaan ja sen vuoksi kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tärkeää voida osoittaa arvioitavuus sekä toistettavuus. (Niskanen 1997, 168.)

Tutkija on äänittänyt kaikki haastattelut ja sen jälkeen kirjoittanut haastattelut puhtaaksi sana sanalta. Tämän jälkeen tutkija on tiivistänyt haastattelut sekä kirjannut kaikki aiheet ja ryhmitellyt tutkimusaineiston. Toistamalla tutkimus samojen periaatteiden mukaan, toinen tutkija päätyisi samoihin loppupäätelmiin.

## 9 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

### 9.1 Kehittämistehtävän tavoitteet ja eteneminen

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää miten SAP Finland Oy:n koulutuksen tulisi kehittää loppukäyttäjille suunnattuja olemassa olevia palveluita. Tutkimuksen kohteina olivat SAP-

asiakkaat, jotka olivat ottaneet käyttöön SAP:n toiminnanohjausjärjestelmän toiminnan tehostamisen sekä prosessien kehittämisen yhteydessä. Samalla haluttiin myös tutkia, miten hyvin nykyiset SAP:n loppukäyttäjäkoulutuspalvelut vastaavat asiakkaiden tarpeita.

Tutkimusongelmaa lähestyttiin seuraavien kysymysten avulla, joihin kerättiin vastauksia haastatteleamalla SAP -asiakasyritysten yhteyshenkilöitä:

- Miten loppukäyttäjää on koulutettu järjestelmän käyttöönoton yhteydessä?
- Miten loppukäyttäjää on tuettu järjestelmän käyttöönoton jälkeen?
- Miten loppukäyttäjää on koulutettu järjestelmän käyttöönoton jälkeen?
- Minkälaisia palveluita järjestelmän toimittajan tulisi tarjota loppukäyttäjien kouluttamiseksi sekä käytön tukeen?

Opinnäytetyön tekeminen alkoi teoreettisen viitekehyksen hahmottamisesta ja teoriaosuuden kirjoittamisesta sen ympärille. Samanaikaisesti hahmoteltiin oikeaa tutkimusmenetelmää sekä aikataulua tutkimuksen suorittamiselle sekä analysoinnille. Tutkimusmenetelmän varmistuttua tehtiin koehaastattelu ja vasta sen jälkeen suoritettiin tutkimushaastattelut.

Lopuksi tämän tutkimuksen tulokset tullaan esittämään SAP Nordic Education -organisaatiolle konkreettisenä kehittämis ehdotuksena.

## 9.2 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tutkimuksen tuloksena nousivat esille monet teoriaosuudessa mainitut aiheet.

Organisaatioiden kilpailukyvyyn parantaminen edellyttää yhä enemmän osaamista, oppimisen nopeutta sekä kykyä hyödyntää tietoa. Nämä taas ovat edellytyksiä sille että keksitään uusia ratkaisuja, oivalletaan miten esimerkiksi tietotekniikka voidaan paremmin hyödyntää sekä miten paremmin palvellaan asiakkaita ja toimitaan kumppaneiden kanssa. (Ojala 2008, 24.) Jotta tietotekniikka voidaan paremmin hyödyntää, tulee tietää mitä prosessien uudistamisella tavoitellaan ja asettaa nämä tavoitteet koulutukselle. Koulutus tulisi sen jälkeen suunnitella siten, että sen avulla saavutetaan tavoitteet. Suunnitteluvaiheessa tulisi tutkia osaamisen nykytila ja rakentaa koulutuspolut siten, että ne täyttävät nykytilan ja tavoitetilan välisen osaamisaukon. Koulutusprojektilla tulee olla johdon tuki ja johdon tulisi seurata osaamisen kehittymistä.

Jokainen yksilö oppii omalla tavallaan, mutta aikuisen oppimisella on olemassa tiettyjä lainalaisuuksia ja edellytyksiä. Suurin osa oppimisesta tapahtuu itse tekemällä, seuraavaksi merkittävä oppimisen muoto on oppia vuorovaikutussuhteissa, kollegoilta tai verkostoista.

Koulutuksessa oppiminen on vasta kolmanneksi tehokkain oppimisen muoto. (Viitala 2008, 69.)

Organisaatiossa tapahtuvan oppimisen edellytyksiä ovat motivaatio sekä dialogi.

Koulutusprojekteissa tulisi huolehtia että oppijat ovat valmiita oppimiseen ja että heidän on motivoitu oppimiseen. Koulutettavia ei pitäisi kutsua koulutukseen ilman, että heidän kanssaan on käyty läpi yhteiset tavoitteet muutokselle ja että he ovat voineet keskustella ja kyseenalaistaa muutokset ja näin valmistautua opetukseen. Koulutustilaisuuksien suunnittelussa tulee huomioida erilaiset oppijat ja tarjota vaihtoehtoisia koulutusmuotoja. Luokkahuonemuotoisen koulutuksen, samoin virtuaalikoulutuksen suunnittelussa tulee varata aikaa keskustelulle ja kysymyksille ja varmistua siten, että koulutus sisältää kaksisuuntaista kommunikaatiota.

Prosessien kehittämisen yhteydessä käyttöönotetun toiminnanohjausjärjestelmän koulutus tulisi projektoida. Tällä projektilla tulee olla selkeä tavoite, vastuut sekä aikataulu. Projektin onnistumista tulee mitata sekä laadullisilla että määrällisillä mittareilla. Koulutusprojektin vastuulla tulee olla myös osaamisen kehittämisen rakenteen vieminen organisaation projektin päätyttyä. (End User Training and Documentation Plan 2000, 5.)

Koulutusprojektin onnistumista tulisi mitata sekä määrällisten, että laadullisten mittareiden avulla ja asettaa projektin alussa näille mittareille hyväksyttävät tavoitetasot. Lisäksi koulutuksen vaikuttavuutta tulisi tutkia tai ainakin huomioida se projektisuunnitelmassa siten, että sitä tutkitaan projektin jälkeen.

Loppukäyttäjäkoulutuksessa tulee käyttää yrityksen omia resursseja, sillä kouluttajan tulisi hallita liiketoimintaosaaminen, prosessiosaaminen sekä koulutusoppi. Näistä koulutusoppi on helpoiten opeteltavissa ulkopuolisen ammattilaisen avulla ja yrityksen olisikin huolehdittava sisäisten kouluttajien valmiuksien kehittämisestä ennen koulutusten alkua. Koulutusprojektin tulee huolehtia, että osaamista ylläpidetään ja että oikeat kurssit ja materiaalit ovat uusien käyttäjien saatavilla ja näin uusien toimintatapojen osaaminen syvenee ja leviää tehokkaasti organisaatiossa. Koulutusprojekti on alku osaamisen kehittämiselle, ei loppu.

Palveluntuottaja on vastuussa asiakassuhteen kehittämisestä ja huolehdittava, että asiakkaalle syntyy mahdollisuus luoda itselleen arvoa. Asiakassuhteen tyytyväisyyttä voidaan mitata tämän asiakkaan saaman arvon avulla siten, että arvo on asiakkaan panostuksen eli investoinnin ja saamansa laadun ero. (Lehtinen & Storbacka 2001, 85.) Palvelun laadun tuloksen määräävät palveluntuottajan osaaminen, kekseliäisyys ja halu ratkaista asiakkaan ongelma (Ojala 2008, 18).

Koulutuskonsultin työn tulokset on esitettävä siten, että asiakas näkee selkeästi arvon investoinnista koulutuskonsulttiin. Palvelut tulee esitellä siten, että asiakas voi valita kohderyhmän perusteella tietyt palvelut ja yhdistellä niitä haluamallaan tavalla. Asiakkaiden oman organisaation osaamisen johtamisen taso vaihtelee suuresti ja palveluista tulee



rakentaa joustava palvelutarjoama, joka voidaan kohdentaa asiakkaan kulloiseenkin tilanteeseen ja tarpeeseen.

### 9.3 Kehitysehdotukset

Tämän tutkimuksen tuloksien perusteella esitän kehitysehdotuksena SAP Nordic Educationille, että koulutuskonsultointipalvelun rakennetta ja toimitustapaa selkiytetään siten, että asiakas ymmärtää paremmin palvelun arvon. Toisena kehitysehdotuksena esitän, että markkinointiviestintää selkiytetään ja se suunnataan eri kohderyhmille.

#### 9.3.1 Koulutuskonsultointipalvelut

Koulutuskonsultointipalvelut koostuvat useasta erilaisesta työn osasta. Nämä kaikki yhdessä tai erikseen hankittuina ovat sellaisia palveluita, jotka aina sovitetaan asiakkaan tarpeisiin. Tutkimus osoitti, että asiakkaat eivät olleet tietoisia, eivätkä olleet käyttäneet niitä tai heillä ei ollut mielipidettä näistä palveluista. Sen vuoksi palvelut tulisi kuvata siten, että ne perustuvat parhaisiin käytäntöihin ja asiakas saa siten esimerkkien avulla todennukaisen kuvan palvelusta. Lisäksi palvelukuvauksissa on pystyttävä esittämään konkreettisin esimerkein, miten palvelut tuovat asiakkaalle arvoa osaamisen kehittämisessä prosessien kehittämisen yhteydessä.

#### 9.3.2 Markkinointiviestinnän selkiyttäminen

SAP:n koulutuksella on kolme kohderyhmää: kumppanien konsultit, projektiryhmän jäsenet sekä loppukäyttäjät. Tutkimus osoitti, että vaikka markkinointiviestinnässä mainitaan eri kohderyhmät, asiakkaat kokivat epävarmuutta, kenelle eri palvelut oli tarkoitettu. Sen vuoksi viestintää tulisi eriyttää siten, että eri kohderyhmän edustajat saavat omaa, erillistä viestintää. Lisäksi viestinnässä tulee huomioida paremmin kohderyhmä siten, että viestin kieli sopii vastaanottajalle. Esimerkiksi loppukäyttäjille kohdennetussa viestinnässä ei saa olla ammattisanastoa tai liian teknisiä ilmaisuja.

## Lähteet

- Collins, J. 2002. Hyvästä paras. Miksi jotkut yritykset menestyvät ja toiset eivät? Jyväskylä: Gummerus.
- Gartner Perspective: IT Spending 2010. Gartner.
- Grönroos, C. 2009. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOYpro.
- Hannus, J. 1994. Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. 5. painos. Jyväskylä: Gummerus.
- Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Tampere: Tammi.
- Järvelin, K., Kvist, H.-H., Kähäri, P. & Räikkönen, J. 1992. Palveluyrityksen laadun kehittäminen. Jyväskylä: SEDECON.
- Kaplan, R.S & Norton, D.P. 1996. The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action. Boston: Harwar Business School Press.
- Katzenbach, J & Smith, D. 1998. Tiimit ja tuloksekas yritys. Porvoo: WSOY.
- Kauppinen, T. J. 1999. Navigoiva johtaminen. Onnistumisen organisointi ja navigointi jatkuvassa muutoksessa. Keuruu: Otava.
- Leino, A-L. & Leino, J. 1989. Kasvatustieteen perusteet. Jyväskylä: Kirjayhtymä.
- Niskanen, V. A. 1997. Tieteellisten menetelmien perusteita ihmistieteissä. Opiskelijan opas. 3. painos. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Otala, L. 2000. Oppimisen etu - kilpailukykyä muutoksessa. Porvoo: WSOY.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.
- Peltonen, M. 1985. Koulutusoppi. Helsinki: Otava.
- Raatikainen, P. 2006. Koulutuksen vaikutusten arviointi ja mittaaminen. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Pohjantähti Polestar.
- Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Edita.
- Räikkönen, T. 2007. Työn tulevaisuus yhteiskunnallisessa muutoksessa. Kirjallisuuskatsaus. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Soininen, M. 1995. Tieteellisen tutkimuksen perusteet. Turku: Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus.
- Storbacka, K & Lehtinen, J.R. 2001. Customer Relationship Management. Creating competitive advantage through win-win relationship strategies. Singapore: McGraw-Hill Education.
- Tuominen, K. 1999. Muutoshallinnan mestari. Kuinka toteuttaa strategiset suunnitelmat kilpailijoita nopeammin? 4. painos. Helsinki: Laatuokeskus.
- Viitala, R. 2008. Johda osaamista. 3. painos. Keuruu: Inforviestintä.
- Virtanen, P. 2009. Projekti Strategian toteuttajana. Helsinki: Tietosanoma.

### Sähköiset lähteet

Aarnio, H. & Enqvist, J. 2003. Diana-mallin kotisivu. Viitattu 13.3.2010.  
<http://openetti.aokk.hamk.fi/diana/>

Heikkilä, P. & Rönkkö, M. 2006. Opetusmenetelmät opetuksen monipuolistajana. Viitattu 30.4.2009.  
<http://www.oamk.fi/amok/oppimat/LO/Opetusmenetelmat06a/html/johdanto.html>

Lehtonen, T.J. 2002. Organisaation osaamisen strateginen hallinta. Tulostettu 21.2.2010.  
[http://www.icinsight.com/downloads/teemu\\_j\\_lehtonen\\_vaitoskirja.pdf](http://www.icinsight.com/downloads/teemu_j_lehtonen_vaitoskirja.pdf)

Ojanen, S. 2003. Ohjauksesta oivallukseen - ohjausteorian kehittelyä. Suomen harjoittelukoulujen vuosikirja nro 1. 11-22. Tulostettu 14.2.2010.  
<http://sokl.joensuu.fi/verkkojulkaisut/ohjaus/Ojanen.htm>

SAP Global Education. Viitattu 2.4.2010  
<http://www.sap.com/services/education/consultingservices/index.epx>

SAP Finland. Viitattu 2.4.2010  
<http://www.sap.com/finland/about/index.epx>

SAP Finland - SAP Koulutus. Viitattu 30.1.2010  
<http://www.sap.com/finland/services/education/index.epx>

SAP 2008 Annual Report. Tulostettu 30.1.2010  
<http://www.sap.com/germany/about/investor/reports/gb2008/en/intro/home.html>

SAP Partner Portal, Certification. Viitattu 2.4.2010  
[https://websmp104.sap-ag.de/~form/ehandler?\\_APP=00200682500000002582&\\_EVENT=DISPLAY&\\_HIER\\_KEY=501100035870000018382&\\_HIER\\_KEY=601100035870000223748&\\_HIER\\_KEY=601100035870000223839&](https://websmp104.sap-ag.de/~form/ehandler?_APP=00200682500000002582&_EVENT=DISPLAY&_HIER_KEY=501100035870000018382&_HIER_KEY=601100035870000223748&_HIER_KEY=601100035870000223839&)

## Kuviot

Kuvio 1: Tutkimuksen rakenne.....	13
Kuvio 3: Liiketoimintaprosessit.....	28
Kuvio 4: Prosessien peruskäsitteet (Hannus 1994, 49) .....	29
Kuvio 5: Tietotekniikka prosessien kehittämisen tukena .....	31
Kuvio 6: Ihmisen oppimisen tasot (Viitala 2008, 181) .....	33
Kuvio 7: Muutoksen kolme vaihetta mukaeltu Lewin 1951 mallista (Viitala 2008, 181).....	35
Kuvio 8: Koulutusprojektin osaamiset ja niiden vaikuttavuus .....	37
Kuvio 9: Didaktiivisuuden ja vaikuttavuuden tasot mukaeltu Peltosen 1985 mallista (Peltonen 1985, 162) .....	40
Kuvio 10: Koettu kokonaislaatu (Grönroos 2009, 105).....	43

## Taulukot

Taulukko 1: Loppukäyttäjien koulutus aikaisemmissa käyttöönottoprojekteissa.....	53
Taulukko 2: Loppukäyttäjien tuki ja koulutus käyttöönoton jälkeen.....	56
Taulukko 3: Mielipiteet koulutuksen ja tuen suunnittelusta sekä toteutuksesta.....	58
Taulukko 4: SAP Finland Oy:n Koulutuksen loppukäyttäjille suunnattujen palveluiden tunnettuus.....	59
Taulukko 5: Kehitysehdotuksia SAP:n loppukäyttäjille suunnattujen palveluiden kehittämisestä ja niiden tarjoamisesta .....	60

## Liite 1 Haastattelurunko

Arvoisa SAP -koulutusyhteyshenkilö,

Olemme tekemässä tutkimusta miten SAP Finland Oy Koulutus voi kehittää omia loppukäyttäjäkoulutuspalveluita vastatakseen paremmin asiakkaiden tarpeisiin. Tutkimuksen kohteena on joukko suomalaisia SAP -asiakasorganisaatiota. Toivon, että voit osallistua tutkimukseen vastaamalla seuraaviin kysymyksiin. Tutkimuksen tulosten perusteella tulemme esittämään SAP Nordic Educationille ehdotuksen SAP -loppukäyttäjäkoulutuspalveluiden kehittämiseksi.

Kysymykset on jaettu kolmeen osaan:

Ensimmäiseksi kysytään viimeisimmästä yrityksessänne olleesta tai käynnissä olevasta SAP -käyttöönottoprojektista.

Seuraavaksi kysytään mielipidettä SAP loppukäyttäjäkoulutuksen suunnittelusta ja toteutuksesta.

Lopuksi kysytään mielikuvaa SAP Finland Oy:n Koulutuksen loppukäyttäjille suunnatusta koulutuspalveluista sekä taustatietoja vastaajan organisaatiosta.

Haastatteluun kuluu aikaa n. 45 minuuttia.

Kiitos yhteistyöstä!

Ystävällisin terveisin,

Anneli Nyman

SAP Finland Oy

Koulutus

Seuraavat kysymykset liittyvät viimeisimpään yrityksessänne olleeseen tai käynnissä olevaan SAP -käyttöönottoprojektiin.

1. Miten yrityksessänne tunnistettiin loppukäyttäjäkoulutuksen tarve?

---

---

---

2. Mitä tavoitteita loppukäyttäjäkoulutukselle asetettiin?

---

---

---

3. Miten loppukäyttäjäkoulutus järjestettiin edellisessä SAP -käyttöönottoprojektissa?

---

---

---

4. Miten loppukäyttäjää on tuettu projektin jälkeen?

---

---

---

5. Miten loppukäyttäjää on koulutettu projektin jälkeen?

---

---

---

6. Onko SAP loppukäyttäjien osaamisen tasoa tutkittu yrityksessänne projektin jälkeen?

---

---

---

Seuraavaksi kysytään SAP loppukäyttäjäkoulutuksen suunnittelusta ja toteutuksesta.

7. Miten haluaisit suunnitella loppukäyttäjäkoulutuksen?

---

---

---

8. Miten haluaisit toteuttaa loppukäyttäjäkoulutuksen?

---

---

---

9. Minkälaisia opetusmenetelmä haluaisit käyttää loppukäyttäjäkoulutuksen toteutukseen?

---

---

---

10. Missä päätetään loppukäyttäjäkoulutuksen toteutuksesta ja suunnittelusta teidän yrityksessänne?

---

---

---

11. Miten tärkeänä näet loppukäyttäjäkoulutuksen prosessien tehostamisen kannalta?

---

---

---



Seuraavaksi kysytään mielikuvaa SAP Finland Oy:n Koulutuksen loppukäyttäjille suunnatusta koulutuspalveluista

12. Onko yrityksenne käyttänyt SAP Finland Oy:n Koulutuksen loppukäyttäjille suunnattuja koulutuspalveluita?

---

---

---

13. Tunnetko SAP Finland Oy:n Koulutuksen loppukäyttäjille suunnattuja koulutuspalveluita?

---

---

---

14. Mitä mieltä olet SAP Finland Oy:n Koulutuksen loppukäyttäjille suunnatuista koulutuspalveluista?

---

---

---

15. Kehitysehdotuksia SAP Finland Oy:n Koulutukselle?

---

---

---

Lopuksi kysytään vastaajan taustatietoja.

16. Haastateltavan rooli

---

17. Mitä liiketoiminta-alueiden prosesseja SAP -järjestelmällä tuetaan?.

---

---

---

18. Kuinka monta SAP loppukäyttäjää yrityksessänne on tällä hetkellä?

---

---

---

19. Kuinka monta SAP pääkäyttäjää yrityksellänne on tällä hetkellä?

---

---

---

Kiitos yhteistyöstä!